



**Concorrência no setor das Telecomunicações Portuguesas após
Liberalização e o caso da Fusão Zon-Optimus: uma análise industrial**

por

Tânia Raquel Teixeira da Cunha

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Economia pela Faculdade de
Economia do Porto

Orientada por:

Mário Alexandre Patrício Martins da Silva

Setembro, 2017

Nota Biográfica

Tânia Raquel Teixeira da Cunha nasceu no Porto no ano de 1994.

Terminou o ensino secundário no Externato de Vila Meã, na área de ciências socioeconómicas, com classificação de 15 valores.

Licenciou-se em Economia, pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Ainda no mesmo ano, iniciou a sua atividade profissional, na empresa R.C.C. Ribeiro Comércio Cunhos Cortantes, Lda.

Em 2015, ingressou no mestrado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Agradecimentos

Seguramente, todas as palavras ditas não serão suficientes para agradecer da maneira mais justa e suficiente a todos aqueles que, ao longo destes dois anos, me ajudaram a realizar mais um sonho.

Deixo o meu agradecimento ao meu orientador, ao Professor Doutor Mário Alexandre Patrício Martins da Silva, pela disponibilidade e interesse manifestado desde o início na orientação deste projeto, pelo apoio, pelas críticas e sugestões que enriqueceram o meu projeto, que foram determinantes para o resultado desta dissertação.

Um especial agradecimento àqueles que me deixam voar todos os dias, aos meus queridos pais. São os meus pilares, obrigada pelo incansável apoio e incentivo, pela coragem, pela paciência, pelas oportunidades que me proporcionam e pelo amor demonstrado nesta árdua caminhada. Vocês enchem-me de orgulho todos os dias. A Vocês dedico este trabalho.

Aos meus irmãos, Luciana e Rodrigo, pelas palavras, pela amizade e pelos gestos de carinho, que indiretamente me fortaleceram na continuidade deste projeto.

Ao meu noivo e amigo César, pelo amor incondicional, pela paciência, pela força e pelas palavras sábias nos momentos mais avessos, pela confiança nas minhas capacidades e na concretização deste projeto.

À minha companheira Cláudia, pela amizade, pelo apoio e pela partilha de opiniões e experiências nestes últimos tempos.

À minha amiga Filomena, por todo o apoio, ajuda e conselhos dados durante esta etapa.

Aos meus patrões pela compreensão e flexibilidade na realização deste projeto.

Quero deixar um agradecimento ao meu Tio Daniel, por me ajudar em tempos passados possibilitando a chegada até aqui, obrigada pela confiança e pela força.

Finalmente, quero agradecer à minha família e aos meus amigos, pelo contributo, pelo apoio, pela compreensão da minha ausência em certos momentos e pela motivação nesta caminhada que hoje termina.

Obrigada do fundo do coração.

Resumo

As transformações ocorridas no mercado das telecomunicações nos EUA revolucionaram e conduziram a profundas mudanças no mercado no contexto Europeu e, consequentemente, em Portugal, impulsionando inúmeras oportunidades de negócio. Perante estes acontecimentos é importante analisar a forma de atuação das empresas presentes no setor das telecomunicações Portuguesas. O nosso objetivo é compreender através de uma análise industrial a redefinição de estratégias adotadas pelas empresas, em consequência do processo de liberalização, mudanças tecnológicas e surgimento de novas oportunidades de negócio, através da aplicação do modelo conceptual de Michael Porter, cinco forças de Porter, de acordo com princípios económicos.

Procura-se, em primeiro lugar, realizar uma revisão de literatura baseada no modelo das cinco forças de Michael Porter e subsequentemente uma análise do setor das telecomunicações, destacando o desempenho da operadora PT no mercado e o caso da fusão Zon-Optimus, sendo o exemplo de empresa com redefinição estratégica mais atual e de maior relevância no mercado das telecomunicações.

Para a compreensão deste fenómeno e avaliação das estratégias adotadas pelas empresas do setor das telecomunicações, usamos o estudo de caso, onde através do modelo das cinco forças competitivas de Porter analisaremos uma evolução qualitativa e numa abordagem quantitativa analisaremos os dados estatísticos apresentados pelas empresas, desde a evolução operacional e financeira.

O presente estudo, mostra a concretização de F&A como estratégia de posicionamento no mercado, alinhada à estratégia de liderança de diferenciação adotadas pelas operadoras Zon e Optimus, dando origem à marca NOS. Da redefinição estratégica resultará uma empresa com elevada complementaridade de serviços, experiências, inovação, captação de sinergias e elevada capacidade de investimento. Convém salientar que a estratégia adotada foi bem-sucedida, captando a liderança em determinados segmentos de mercado, no entanto, a rentabilidade da indústria não terá sido atingida.

Códigos JEL: L10, L50

Palavras-Chave: Concorrência, Economia Industrial, Estratégia, Regulação.

Abstract

The transformations that occurred in the telecommunications market in the USA have revolutionized it and also led to major changes in the European market context, including Portugal, thus fostering countless business opportunities. Following on from this, it is important to analyze the performance of the Portuguese telecommunication companies. Our aim is to understand the redefinition of the strategies adopted by the companies, as a consequence of the liberalization process, the technological changes and the appearance of new business opportunities through an industrial analysis and by applying Michael Porter's conceptual model (Porter's Five Forces Analysis) according to the economic principles.

First, a review of the literature based on Porter's Five Forces Analysis was carried out, followed by an analysis of the telecommunications sector with special emphasis on the performance of the telecommunications provider PT in the market and the merger of Zon-Optimus, as an example of a company with the most updated strategic redefinition and greater importance in the telecommunications market.

We have used a case study in order to understand this phenomenon and assess the strategies adopted by the companies in the telecommunications sector. We will analyze a qualitative change through Porter's five competitive forces and also analyze in a quantitative approach the statistical data presented by the companies since the start of the operational and financial development.

This study shows the fulfillment of the *M&A* as a positioning strategy in the market, in line with a differentiating leadership strategy adopted by the telecommunication providers Zon and Optimus, creating the NOS brand. The redefinitions of strategies may lead to the creation of a company with high complementarity of services, experiences, innovation, capturing of synergies and high investment capacity. We should remark that the adopted strategy was successful, capturing leadership in certain market sectors. However, the profitability in the industry may not have been achieved.

JEL Codes: L10, L50

Keywords: Competition, Industrial Economy, Strategy, Regulation.

Índice de conteúdos

Nota Biográfica	i
Resumo	iii
Abstract	iv
Índice de conteúdos.....	v
Índice de Quadros	viii
Índice de Figuras.....	ix
Abreviaturas	x
Introdução.....	1
Capítulo 1. Revisão de literatura	4
1.1 - Conceitos - Modelo das Cinco Forças de Michael Porter	4
1.1.1- Posicionamento Estratégico para Vantagem Competitiva.....	4
1.1.2- Vantagem Competitiva.....	5
1.1.3- Estratégia.....	6
1.1.4- Cadeia de Valor e Sistema de Valor.....	9
1.1.5- Concorrência	12
1.1.6- Modelo Teórico de Michael Porter – Cinco Forças de Porter	13
1.1.7- Análise SWOT.....	17
1.2- Estratégias Concorrenciais	19
1.2.1- Bundling.....	19
1.2.2- Alianças Estratégicas	20
1.2.3- F&A	20
Capítulo 2. Mercado das Telecomunicações- Contextualização Histórica	22

2.1- Mercado das Telecomunicações até ao surgimento da liberalização	22
2.1.1- Da Bell à liberalização	22
2.1.2- Telecommunication Act of 1996	24
2.1.3- Regulamentação – No Contexto Europeu	26
2.2- Desenvolvimento tecnológico – Convergência tecnológica.....	33
Capítulo 3. Impactos da liberalização e convergência tecnológica no setor das	
Telecomunicações.....	36
3.1- Contextualização	36
3.1.1- Motivos de F&A.....	37
3.1.2- Tipos de F&A.....	39
Capítulo 4. Estudo do caso: O setor das Telecomunicações Portuguesas – Fusão	
Zon-Optimus	40
4.1- Metodologia adotada: Estudo de caso	40
4.2- Caracterização do setor das Telecomunicações Portuguesas	42
4.2.1- Segmentos do mercado das Telecomunicações Portuguesas.....	43
4.3- Análise das empresas no setor das Telecomunicações.....	50
4.3.1- Descrição da Portugal Telecom SGPS, SA.....	50
4.3.2- Descrição da Zon Multimédia	53
4.3.3- Descrição da Optimus	57
4.4- Análise do Modelo das Cinco Forças no setor das	
Telecomunicações (pré-fusão).....	62
4.4.1- Ameaça à entrada	62
4.4.2- Ameaça de produtos substitutos.....	63
4.4.3- Poder Negocial dos clientes.....	64
4.4.4- Poder negocial dos Fornecedores.....	65
4.4.5- Rivalidade	66
4.5- Análise da Matriz de SWOT.....	68
Capítulo 5. Fusão Zon Optimus- Contextualização Histórica da Fusão	70

5.1- Motivações da Fusão Zon Optimus	72
5.2- Análise após Fusão – Empresa Nos.....	75
5.2.1- Descrição Empresa NOS.....	75
5.3- Orientação estratégica – NOS.....	76
Capítulo 6. Análise de resultados	78
6.1- Reação dos concorrentes	78
6.2- Análise Financeira e Operacional	83
6.3- Cadeia de valor – NOS	87
6.4- Análise do Modelo das Cinco Forças no setor das Telecomunicações (após- fusão).....	91
6.4.1- Ameaça à entrada	91
6.4.2- Ameaça de Produtos Substitutos.....	92
6.4.3- Poder Negocial dos Clientes	92
6.4.4- Poder negocial dos Fornecedores.....	93
6.4.5- Rivalidade	94
Conclusão.....	95
Referências.....	98
Webgrafia	105

Índice de Quadros

Quadro 1 - Ideias subjacentes à lei nº 91/97, de 1 Agosto 1997	27
Quadro 2 - Evolução das quotas de assinantes de STVS (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016).....	45
Quadro 3 - Evolução das quotas de tráfego de BLF (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016).....	46
Quadro 4 - Evolução das quotas de tráfego de BLM (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016).....	47
Quadro 5 - Evolução das quotas de STF (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016)	48
Quadro 6 - Quotas de Estações Móveis / Equipamentos de Utilizador ativos SM (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016).....	49
Quadro 7 – Dados financeiros Zon (Milhões de euros) (2008-2012)	56
Quadro 8 - Dados Operacionais Zon (Mil) (2008-2012)	56
Quadro 9 - Acionistas da Zon, em 30 de junho de 2013	57
Quadro 10 - Evolução dados Financeiros Sonaecom (2008-2012)	60
Quadro 11 - Evolução Base Clientes Optimus (2008-2012).....	61
Quadro 12 - Acionistas Sonaecom	61
Quadro 13 - Processo Fusão Zon Optimus.....	71
Quadro 14 - Liderança dos operadores nos segmentos de mercado	83
Quadro 15 - Dados Operacionais Zon Optimus (NOS)	84
Quadro 16 - Dados Financeiros Zon Optimus (NOS)	85
Quadro 17 - Balanço NOS	86
Quadro 18 - Titulares de Participações Sociais Qualificadas da NOS.....	86

Índice de Figuras

Figura 1 - Cadeia de Valor de Michael Porter	11
Figura 2- Modelo teórico de Michael Porter, Cinco Forças de Porter	17
Figura 3- Matriz de SWOT	18
Figura 4- Análise de SWOT no mercado das telecomunicações.....	68

Abreviaturas

Adc: Autoridade da Concorrência.

ADSL: *Asymmetric Digital Subscriber Line*.

Anacom: Autoridade Nacional de Comunicações.

ARN: Autoridade Reguladora Nacional.

AT&T: American Telephone and Telegraph.

BLF: Banda Larga Fixa.

BLM: Banda Larga Móvel.

CGD: Caixa Geral de Depósitos.

CMVM: Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

CTT: Correios, Telégrafos e Telefones.

DTH: *Direct to home*.

EBITDA: *Earnings Before interest, taxes, Depreciation and amortization*.

EDP: Energias de Portugal.

ERC: Entidade Reguladora para a Comunicação social.

EUA: Estados Unidos da América.

FCC: Federal Communications Commission.

FTTH: *Fiber to the Home*.

F&A: Fusões & Aquisições (*M&A – Mergers and Acquisitions*).

GSM: Global System for Mobile Communications (Sistema Global para comunicações Móveis).

HD: *High Definition*.

HFC: *Hybrid Fiber Coax*.

Holding: Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS).

ICP: Instituto das Comunicações de Portugal.

IP: Internet Protocol

I&D: Investigação e Desenvolvimento.

LBT: Lei de Bases de Telecomunicações.

ILECs: *Incumbent local exchange carriers*.

MEO: Serviços de Comunicações e Multimédia SA.

Multiple-Play: Oferta comercial de um único fornecedor, que dispõe de dois ou mais serviços.

NOS: NOS, SGPS, SA.

OCDE: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

OPA: *Tender offer*.

Optimus: Optimus SGPS, SA.

PSI: *Portuguese Stock Index*.

PT: Portugal Telecom.

Quadruple – play: pacote com quatro serviços. Inclui televisão, banda larga fixa, telefone fixo e móvel.

RBODs: *Regional Bell Operating Company*.

RDIS: Rede Digital com Integração de Serviços.

RGU: *Revenue Generating Unit*.

SAI: Serviço de Acesso à Internet.

SM: Serviço Móvel.

Sonaecom: Sonaecom SGPS SA.

Spin – off: Cisão.

SSI: Serviço de Software, Sistemas de Informação.

STF: Serviço Telefónico Fixo.

STVS: Serviço de Televisão por Subscrição.

SWOT: *Strengths; Weaknesses; Opportunities; Threats*.

Telecel: Comunicações Pessoais, SA.

TELRIC: *Total element long - run incremental cost*.

TIC: Tecnologias da Informação e da Comunicação.

TLP: Telefones de Lisboa e Porto.

TMN: Telecomunicações Móveis Nacionais.

Triple-Play: Pacote com três serviços. Inclui televisão por subscrição, banda larga fixa e telefone fixo.

UE: União Europeia.

VoIP: Voice over internet Protocol.

xDSL: Digital Subscriber Line.

Zon: Zon Multimédia, Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, SA.

Introdução

A liberalização do setor nos EUA e as potencialidades tecnológicas, com a finalidade de proporcionar uma abertura do mercado e consequentemente o seu desenvolvimento, conduziu a mudanças significativas no contexto Europeu e consequentemente em Portugal, disponibilizando uma multiplicidade de oportunidades de mercado, quer para as empresas intervenientes no mercado, quer para os potenciais entrantes.

Em Portugal, o mercado era caracterizado por um operador estatal líder, a designada PT, que impedia o posicionamento das restantes empresas, nomeadamente Zon e Optimus, através da forte capacidade de inovação na apresentação de produtos e serviços diferenciadores e diversificados no mercado, de investimentos para o crescimento do seu negócio no mercado nacional e internacional, sendo detentora ainda da maior fibra ótica no mercado. A PT era vista como a empresa de telecomunicações de maior dimensão e de maior prestígio. As operadoras Zon e Optimus precisavam de fortalecer a sua posição no mercado perante pressões competitivas impostas pela PT. Neste contexto, o modelo conceptual definido por Michael Porter, cinco forças competitivas, permite retirar conclusões acerca da concorrência de mercado no setor, com base em princípios económicos, através de uma análise detalhada de cada força. Torna-se imprescindível esta análise no meio empresarial, uma vez que permite à empresa redefinir a sua estratégia com vista à reformulação de vantagem competitiva, na medida que proporcionará a descoberta do posicionamento e criação de valor para a empresa, para os consumidores e para a indústria.

Este trabalho procura explicar como as mudanças no setor das telecomunicações afetam a concorrência e quais os movimentos estratégicos adotados pelas empresas Zon e Optimus num momento de mudanças e consequentemente, fraca posição de mercado.

Concretamente, pretende-se responder às seguintes questões de investigação: em que medida a liberalização no mercado e convergência tecnológica iniciada nos EUA pode afetar a concorrência no mercado das telecomunicações Portuguesas?; Qual a estratégia adotada pelas empresas Zon e Optimus no mercado das telecomunicações

perante este acontecimento?; Que fraquezas as empresas Zon e Optimus enfrentaram no mercado, e como se defenderam?; A estratégia adotada pelas empresas terá sido uma estratégia de sucesso e aprofundamento da posição competitiva?

Para compreender os impactos sobre a decisão estratégica no mercado das telecomunicações, usamos o estudo do caso. Neste seguimento, daremos atenção à análise do universo de três empresas, PT, Zon e Optimus. Será realizada, numa primeira fase, uma análise individual de dados relevantes no mercado de cada empresa e, posteriormente, uma análise da decisão estratégica adotada pelas empresas Zon e Optimus. A abordagem será qualitativa e quantitativa, uma vez que iremos analisar as forças concorrencias e valores reais das empresas.

Deste modo, de forma a atingir os objetivos delineados, esta dissertação está dividida, considerando a seguinte estrutura:

No capítulo I, revisão de literatura, serão expostos conceitos relevantes para o entendimento do modelo conceptual de Michael Porter, nomeadamente posicionamento, vantagem competitiva, estratégia, cadeia de valor e concorrência. Ainda serão expostas as possíveis estratégias concorrenciais a serem adotadas pelas empresas.

O Capítulo II visa analisar as alterações regulamentares e o desenvolvimento tecnológico nos EUA até ao seu surgimento no contexto Português.

De seguida, no capítulo III, são explanados os impactos e as escolhas das empresas, como forma de competir no mercado.

O ponto seguinte, capítulo IV, apresenta a metodologia empírica de investigação aplicada na presente dissertação e a caracterização do setor das telecomunicações em Portugal, bem como a avaliação das forças concorrenciais no setor das telecomunicações, dando respostas às questões de investigação anteriormente definidas.

No V capítulo, é apresentada a fusão Zon Optimus. Já no capítulo VI, são apresentados os resultados obtidos com a decisão estratégica adotada pela operadora Zon e Optimus, onde será apresentada uma avaliação das forças concorrencias após a fusão, de forma a compreender o resultado da estratégia.

Por último, são expostas as conclusões e seguidas sugestões para futuros trabalhos neste campo de investigação.

O presente estudo será de todo relevante na medida que resultará numa profunda análise da intensidade da concorrência após o impacto da liberalização no setor das

telecomunicações Portuguesas, com apoio no modelo teórico de Michael Porter. Mais precisamente, trata-se de um estudo sobre o setor das telecomunicações, ainda não estudado no contexto da teoria empírica de Michael Porter, estendendo-se ao fenómeno da desregulação nos EUA e consequentemente em Portugal.

Capítulo 1. Revisão de literatura

1.1 - Conceitos - Modelo das Cinco Forças de Michael Porter

A presente dissertação obriga a exploração de conceitos relevantes para a caracterização e análise do posicionamento de uma empresa no mercado.

A investigação emprega o uso do esquema conceptual de Michael Porter, cinco forças de Porter, devido ao facto de ser um modelo poderoso para compreender a performance da concorrência, avaliar a posição estratégica de uma empresa ao nível dos negócios e analisar as forças que conferem maior lucro à indústria. O presente modelo permite avaliar as alterações e tendências no presente setor perante a liberalização e convergência tecnológica nas condições de mercado, onde se objetiva entender primeiramente aos conceitos alusivos introduzidos por Michael Porter ao estudar a concorrência. As empresas precisam no momento de adoção de uma estratégia eficiente, ter em atenção os conceitos relacionados, pelo que é fundamental a apresentação de conceitos pertinentes, nomeadamente, vantagem competitiva, estratégia, cadeia de valor e sistema de valor, concorrência, cinco forças de Porter e análise SWOT. Ainda, posteriormente, serão expostas as possíveis estratégias concorrenciais que podem ser adotadas pelas empresas.

No presente estudo, as escolhas estratégicas estão diretamente ligadas às empresas das telecomunicações. A análise destes conceitos confere um caminho para um melhor desempenho estratégico, bem como a identificação de forças concorrenciais, que garantirá maior sustentabilidade, rentabilidade e competitividade de uma empresa no setor.

1.1.1- Posicionamento Estratégico para Vantagem Competitiva

O posicionamento estratégico permite uma empresa obter vantagem competitiva, diferenciando-se face aos concorrentes rivais, adotando estratégias eficientes, escolhas de maior valor contra as empresas rivais existentes no mercado (Magretta, 2012).

Importa referenciar que a escolha de uma estratégia clara, em conformidade com um conjunto especializado de atividades e uma melhor oferta aos consumidores, proporcionará à empresa um posicionamento significativo de mercado. Em resumo, um posicionamento de mercado encontra-se inteiramente relacionado com o sucesso da estratégia adotada por uma determinada empresa (Porter, 1980). Segundo os autores Besanko et al. (2013), uma empresa deve ser capaz de criar maior valor do que os concorrentes rivais, de forma a garantir vantagem competitiva, mostrando que só assim consegue posicionamento no mercado.

1.1.2- Vantagem Competitiva

O entendimento do conceito de vantagem competitiva é essencial para a compreensão dos assuntos abordados ao longo do presente estudo.

De uma forma geral e simples, vantagem competitiva está relacionada com as ações adotadas pelas empresas, capazes de proporcionar um maior sucesso e, conseqüentemente, uma prevalência da empresa no mercado.

Segundo Porter (1985), a vantagem competitiva está relacionada com a criação de um valor superior para os seus compradores. Este valor superior consiste no valor que os compradores de um determinado bem ou serviço estão dispostos a pagar naquela empresa, em relação às muitas outras ofertas existentes no mercado. Porter refere que esta questão de valor superior depende, por um lado, de uma maior eficiência da empresa no momento da realização da sua atividade, em comparação com os seus concorrentes rivais. A empresa consegue através, por exemplo, de custos operacionais mais baixos, ou simplesmente de uma melhor gestão do capital da empresa, captar custos de produção baixos, o que significa que os compradores vão beneficiar de um preço relativo mais baixo em comparação com o preço oferecido por outros potenciais fornecedores. Por outro lado, uma empresa consegue obter valor mesmo oferecendo um bem ou serviço a um preço relativo superior em comparação com os seus concorrentes, ao oferecer algo único e com valor para o comprador. A empresa, ao apresentar ao consumidor algo valioso e importante para si, está a aumentar a sua disposição de pagar, pelo que, mesmo

cobrando um valor relativamente superior, a empresa obtém ganhos e, consequentemente, vantagem competitiva em relação aos seus rivais.

Posto isto, espera-se que as empresas sustentem a sua rentabilidade ao longo dos tempos, através de um planeamento altamente centralizado. É fundamental para uma empresa que a sua vantagem competitiva seja sustentada, isto é, segundo Porter (1985), que a vantagem competitiva de uma empresa seja durável, defensável e que crie valor para os seus consumidores (Besanko et al., 2013).

A sustentabilidade de vantagem competitiva pode ser compreendida pela fundamentação de um quadro de referência de Michael Porter, a cadeia de valor (Porter, 2008). Os custos da empresa têm origem nas atividades específicas da cadeia de valor e o que torna a empresa diferenciadora no mercado são essas mesmas atividades. O conceito de cadeia de valor será apresentado mais à frente no presente estudo.

1.1.3- Estratégia

Estratégia é um conceito capaz de proporcionar à empresa um desempenho superior face à concorrência e, segundo Porter (1996), uma vantagem competitiva em resultado de atividades estrategicamente eficientes.

Porter (1980) define estratégia competitiva como sendo as ações ofensivas ou defensivas adotadas com o objetivo de as empresas enfrentarem as forças competitivas. Este conjunto de ações permite às empresas superar com sucesso estes fatores concorrenciais e, assim, captar elevados retornos de investimento. Apesar de as empresas poderem adotar diferentes abordagens para atingir esta posição, Porter (1980) aponta três estratégias genéricas, permitindo às empresas superar os seus rivais e competir no mercado: Liderança na diferenciação; Liderança nos custos; Enfoque.

A diferenciação e a liderança de custos são conhecidas como estratégias de cariz importante na obtenção de uma maior rentabilidade. Por outro lado, a estratégia de focalização é importante quanto ao posicionamento estratégico das empresas na indústria.

A diferenciação obriga as empresas a oferecerem bens e serviços diferenciadores. Esta diferenciação passa por diferentes características e atributos (*benefit drivers*) adotados pelas empresas, de forma a tornar os seus produtos mais valorizados pelos

clientes em detrimento dos seus concorrentes. A inovação e a qualidade são a base desta diferenciação. Uma empresa que segue uma estratégia de diferenciação cria valor no momento que oferece aos consumidores produtos diferenciadores e inovadores, com o mesmo custo de produção, segundo Besanko et al. (2013). Por vezes, estas empresas podem apresentar um custo substancialmente superior, o qual é compensado pelos benefícios causados nos clientes.

A opção de liderança de custo (*cost drivers*) permite às empresas a obtenção de maior valor em resultado de uma melhor relação custo benefício para os consumidores, sendo as empresas capazes de competir a preços relativos mais baixos em comparação com os seus concorrentes. A prática de preços mais baixos advém de um custo mais baixo de produção comparado com os dos seus concorrentes, em que as empresas conseguem produtos com a mesma qualidade ou superior para os consumidores, não permitindo aos concorrentes responder a estas condições de mercado. Uma empresa, através de economias de escala, economias de gama e maior experiência no mercado, consegue diminuir o custo e aumentar a escala de produção. Outro *driver* importante relativo à liderança de custos é a diferença de preços com que os concorrentes se deparam na aquisição de matérias-primas, quando comparados com uma empresa líder de custos.

Uma empresa líder em custos acaba por captar a proximidade dos clientes, extrair maior margem de lucros e captar a maior parte do mercado.

Por fim, foco a última vantagem genérica defendida por Porter (1980). É uma estratégia adotada por uma empresa com o propósito de conhecer melhor determinado segmento de mercado e agir de forma a satisfazer as necessidades. Os autores Besanko et al. (2013) mostram que a presente estratégia pode prejudicar uma empresa, na medida que se isola num determinado mercado-alvo, diminuindo substancialmente os seus ganhos.

Estas estratégias são vistas como estratégias básicas na obtenção de vantagem competitiva dentro de uma determinada indústria, pelo que Magretta (2012, pp.108) ressalva, segundo as ideias de Porter, que uma estratégia, para se distinguir como boa, precisa de passar por cinco grandes testes. Em primeiro lugar, uma boa estratégia deve provar que tem uma *proposta de valor distintiva*, isto é, a empresa ao definir a sua estratégia deve ter em consideração o tipo de valor que pensa oferecer aos seus compradores. Para que uma empresa consiga atingir vantagem competitiva deve ter

diferentes práticas em relação às empresas concorrentes, ou praticar atividades diferenciadoras.

Em segundo lugar, uma *cadeia de valor à medida* é apontada como o segundo teste pela qual uma boa estratégia deve passar. Esta fase significa que determinadas atividades são projetadas “à medida” para se concretizar uma determinada proposta de valor.

Como terceiro teste de uma boa estratégia, os *compromissos (trade offs)* assumem uma posição importante. Este teste significa que uma empresa, ao tomar uma decisão estratégica, não pode mudar ou simultaneamente adotar outra. Um compromisso significa isso mesmo, compromisso, contribuindo para as diferenças de preços e custos das empresas. Os compromissos sustentam a vantagem competitiva de uma empresa, na medida em que dificultam a imitação das estratégias por parte de outros concorrentes rivais, tornando a empresa distintiva em relação às outras.

Encaixe ou ampliador é um dos outros testes determinantes na avaliação de uma boa estratégia, que se caracteriza como sendo o “encaixe” dos elementos de uma empresa. Este teste tem como objetivo aumentar o valor de uma vantagem competitiva e a sustentabilidade de uma estratégia, dificultando o posicionamento no mercado de potenciais concorrentes.

Por último, *continuidade* é o último teste para que se possa definir uma estratégia como sendo boa. A continuidade é fundamental no desenvolvimento de uma vantagem competitiva, uma vez que todos os elementos envolventes no processo de estratégia demoram tempo a se desenvolver, pelo que sem continuidade de direção torna-se difícil uma empresa garantir a longo prazo uma vantagem competitiva.

Em suma, é importante referir que o ambiente competitivo onde as empresas se encontram inseridas está constantemente em mudança, pelo que é fundamental que as empresas raciocinem adequadamente e adotem estratégias, de forma a obter vantagem competitiva e, consequentemente, valor para a empresa.

1.1.4- Cadeia de Valor e Sistema de Valor

Após a compreensão do conceito de vantagem competitiva, como sendo um desempenho superior de uma empresa face aos seus concorrentes rivais, é importante perceber que a sua sustentabilidade está dependente de certa forma da cadeia de valor de uma empresa, na medida que, segundo Porter (1985), a cadeia de valor é um instrumento importante no alinhamento das estratégias da empresa, de modo a que se consiga focar nas atividades que proporcionam uma maior fonte de vantagem competitiva.

As empresas precisam constantemente de criar valor para os seus consumidores, pelo que o método de análise da cadeia de valor é uma boa opção para se desenvolver estratégias eficientes, capazes de criar maior satisfação nos clientes e proporcionar, do mesmo modo, maior grau de competitividade à empresa.

Porter (1985) define cadeia de valor como sendo o conjunto de atividades que uma empresa utiliza para projetar, produzir, vender, entregar e garantir suporte nos produtos e serviços. Segundo os autores Besanko et al. (2013), em cada linha de atividade, uma empresa consegue captar benefícios e ganhos significativos. No entanto, mostra também que uma empresa pode aumentar os seus custos ao desenvolver produtos novos para atrair os clientes.

Porter (1985) apresenta ainda uma definição mais exaustiva deste quadro, declarando que cada empresa é um agrupamento de diferentes atividades utilizadas na prática dos negócios, pelo que estas mesmas atividades podem ser designadas como atividades de valor. A forma como estas atividades dentro de uma organização são praticadas é, segundo Porter (1985), a designada cadeia de valor. As diferentes decisões adotadas, as estratégias, o desempenho por parte da organização, estão a criar valor para os clientes. O valor criado para os compradores é uma forma de as empresas obterem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes rivais. Porter refere ainda que a cadeia de valor serve de apoio para pensar na estratégia sobre as atividades envolvidas na estrutura de negócio de uma empresa e sobre a análise do seu custo, diferenciação e focalização, sendo fulcrais na obtenção de vantagem competitiva. Este valor comparável é possível através de atividades de valor, isto é, estratégias eficientes e únicas no ambiente concorrencial.

As empresas em cada atividade de valor envolvem *inputs* adquiridos, recursos humanos e tecnologias para o exercício da sua produção (Porter, 1985). A combinação destes fatores proporciona à empresa uma vantagem competitiva sustentável. Porter (1985) aponta dois grupos distintos de atividades de valor, as designadas *atividades primárias* e *atividades de apoio*.

As *atividades primárias* encontram-se relacionadas com a criação física do bem, desde a distribuição do produto até ao apoio prestado após a sua venda. Estas são divididas em cinco categorias distintas:

- *Logística de controlo*: atividades que envolvem a receção, armazenamento e controlo de stock e respetiva entrega ao fornecedor;
- *Operações*: atividades de transformação de *inputs* até se realizar o produto final. Falamos por exemplo de embalagens, impressão, corte, entre outras.
- *Logística de saída*: atividades relacionadas com o armazenamento do produto e a entrega do mesmo ao cliente. Inclui atividades de armazenamento e distribuição;
- *Marketing e vendas*: atividades relacionadas com os procedimentos da organização, de forma a induzir aos seus clientes a compra dos produtos;
- *Serviço*: atividades que melhoram o valor acrescentado dos produtos, através de instalações, reparação, aplicação de melhores preços e ajuste do produto.

Relativamente às *atividades de apoio*, como o próprio nome indica, prestam apoio às *atividades primárias*. Genericamente, estão divididas em quatro categorias, tais como:

- *Infraestruturas*: consiste em atividades de apoio à administração geral da organização, como planeamento, finanças, contabilidade, assuntos jurídicos, gestão de qualidade, entre outros;
- *Gestão dos recursos humanos*: atividade relacionada com o recrutamento, contratação, entre outros serviços relacionados com os colaboradores da organização;
- *Desenvolvimento tecnológico*: atividade de valor que envolve *Know-how*, procedimentos ou tecnologias utilizadas no processo produtivo;

- *Compras*: atividades relacionadas com os procedimentos que uma organização implementa com a aquisição de *inputs*, como matérias-primas, serviços, edifícios, entre outros, necessários no processo produtivo.

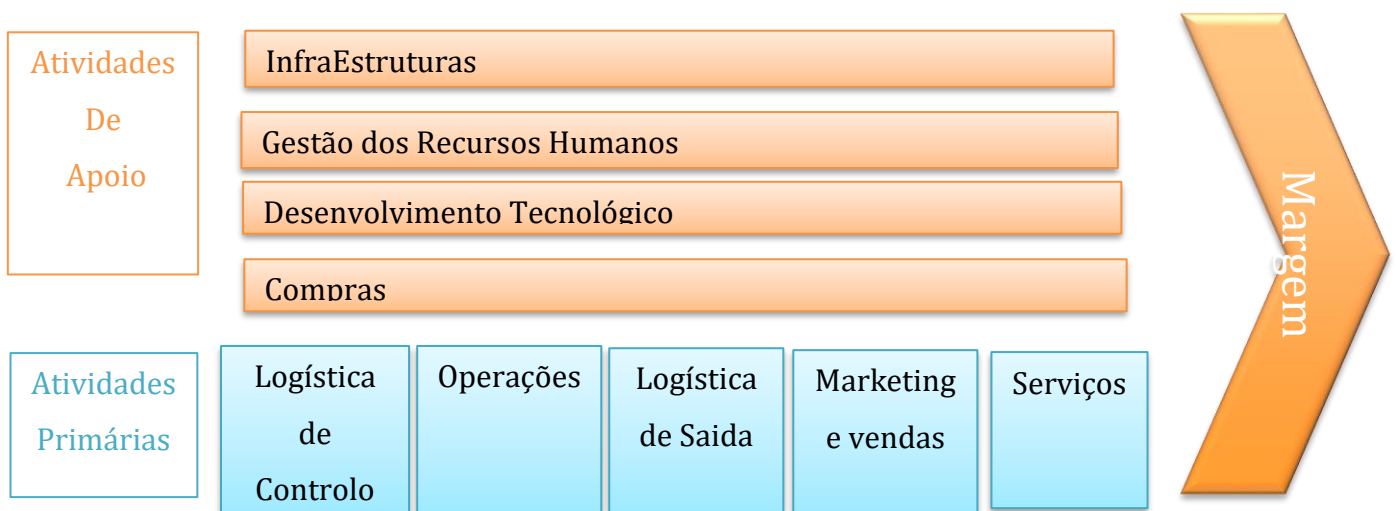


Figura 1 - Cadeia de Valor de Michael Porter

Fonte: Porter (1985, pp.37)

Posto isto, as atividades acima referidas têm, segundo Porter (1985), um impacto discreto, mas importante na vantagem competitiva das indústrias. Estas atividades de valor têm um contributo importante na designação de cadeia de valor de uma organização ou empresa, porém não são vistas como independentes. Segundo Porter (1985), as atividades envolvem-se num sistema de interdependência, estando relacionadas na cadeia de valor de uma organização numa determinada indústria. A cadeia de valor de uma organização está incluída num contexto amplo designado, sistema de valor. Sistema de valor é, o conjunto de atividades envolvidas no processo de criação de valor para o comprador do produto ou serviço, independentemente de quem realiza as operações. Enquanto a cadeia de valor apenas inclui a empresa a montante e a jusante, ou ambas, o sistema de valor inclui todas as possíveis conexões de atividade, desde relação entre comprador, fornecedor, distribuidor, entre outros, segundo Porter (1985 e 1990). Porter

refere ainda que a presença de uma cadeia de valor numa organização proporciona maior contingência de obtenção de vantagem competitiva, através da oportunidade de redução dos custos.

1.1.5- Concorrência

Concorrência encontra-se inteiramente relacionada com estratégia. Sem concorrência, questões relacionadas com estratégia não fariam sentido. Concorrência poderá ser assumida como a razão da existência de estratégia.

As estratégias adotadas pelas diversas empresas presentes no mercado em busca de uma vantagem competitiva e criação de valor são possíveis através de uma análise rigorosa da concorrência. Esta análise permite que as empresas moldem assim as suas estratégias, de forma a obter um desempenho superior face aos seus concorrentes.

Segundo Porter (2008), as empresas com o propósito de garantir a longo prazo a sua sustentabilidade, devem responder estrategicamente à concorrência.

Concorrência, esclarecendo o seu conceito, não se resume somente a questões de rivalidade entre concorrentes. A concorrência é uma constante luta pelo lucro, pelo que assumir que as empresas apenas competem com os concorrentes que se encontram no mesmo mercado, é definir concorrência de forma vulgar. As empresas competem com outras entidades capazes de afetar a rentabilidade e, consequentemente, o valor económico da empresa. Os clientes, fornecedores, produtores com potenciais produtos substitutos e entrada de novas empresas podem ser considerados, em sentido lato, também concorrentes (Magretta, 2012).

Segundo Porter (2008), as forças acima mencionadas são designadas por forças competitivas de Porter, pelo que qualquer empresa numa indústria, no momento da avaliação de atratividade ou simplesmente no momento de implementação de estratégias, deve começar por esta análise de concorrência. Porter argumenta ainda que as cinco forças permitem dar a conhecer às empresas a concorrência que vai enfrentar bem como obter outros conhecimentos acerca de outros possíveis fatores económicos envolvidos no setor. Olhar para as cinco forças de Porter diz tudo acerca do setor, desde como este funciona, até à forma como cria e partilha valor.

Em suma, segundo Porter (2008), as cinco forças são uma ferramenta crucial no posicionamento único de uma empresa no mercado. Assim, a análise destas forças básicas é a melhor forma de compreender a estrutura, as mudanças e a concorrência de uma indústria. Qualquer empresa que tencione analisar uma estratégia deve, em primeiro lugar, ter em consideração o quadro de referência das cinco forças de Porter, o que permite à empresa medir o desempenho das empresas na indústria.

1.1.6- Modelo Teórico de Michael Porter – Cinco Forças de Porter

O modelo das cinco forças básicas de Porter é uma ferramenta que permite uma avaliação do nível de concorrência de uma determinada indústria, com o objetivo de fornecer informações acerca do setor, permitindo analisar a intensidade concorrencial e consequentemente o lucro da indústria.

Este modelo possibilita que o agente decisor de uma determinada empresa se concentre ou direcione para as forças competitivas que lhe conferem maior rentabilidade, melhorando a capacidade de resposta aos clientes, e se defenda, por outro lado, das que lhe são menos benéficas, mostrando as áreas onde mudanças estratégicas devem ser implementadas, com o propósito de obter maior lucro na indústria. Segundo Porter (2008), é fundamental a compreensão destas forças para que uma empresa consiga a longo prazo atingir um posicionamento estratégico.

Porter (2008) aponta as seguintes cinco forças competitivas, sendo estas fundamentais para a origem de uma maior rentabilidade das empresas presentes na indústria: Ameaça à entrada; Ameaça de substituição; Poder de negociação dos compradores; Poder de negociação dos fornecedores; Rivalidade entre as empresas da indústria.

A primeira força de Porter resulta da possibilidade de novos operadores se instalarem num mercado considerado atrativo, em busca de uma participação de mercado e obtenção de rentabilidade, em resultado de uma maior facilidade de entrada. Caso as empresas beneficiem de uma elevada facilidade de entrada, conseguem rapidamente captar parte da rentabilidade das empresas já existentes (Besanko et al., 2013),

comprometendo a rentabilidade básica de mercado de todas as empresas presentes na indústria, uma vez que um maior número de operadores no mercado origina uma queda de preços e aumento dos custos. A entrada de novos operadores no mercado intensifica a concorrência de preços, comprometendo a rentabilidade das empresas incumbentes. Assim, associada a esta ameaça à entrada de potenciais empresas no mercado, surge a noção oposta de barreiras à entrada. A presença de barreiras à entrada é notada como obstáculos que as empresas que se desejam fixar no mercado precisam de ultrapassar. Superar estes obstáculos nem sempre é fácil, não colocando problemas às empresas instaladas.

Porter (1980) aponta seis tipos de barreiras centrais consideradas fundamentais na ameaça à entrada de novos operadores na indústria, desencorajando assim novos operadores de entrarem no mercado: Economias de escala; Diferenciação do produto; Requisitos de Capital; Desvantagens de custos independentes da escala; Política do Governo; Retaliação esperada.

As economias de escala dizem respeito ao custo unitário de produção que uma empresa tem com a produção de um produto e como este evolui com a escala de produção da empresa. Uma nova empresa no mercado depara-se com custos unitários mais elevados, tornando a empresa pouco competitiva.

Em relação à diferenciação sensível do produto, as empresas já existentes no mercado possuem as suas próprias marcas e os seus produtos são já reconhecidos pelos consumidores, estabelecendo-se uma relação de lealdade entre os fornecedores e os clientes, pelo que novas empresas precisam de elevados recursos para captar atenção dos clientes.

Requisitos ou exigências de capital é uma barreira à entrada de novas empresas na indústria. As empresas necessitam de elevados recursos financeiros para se fixarem no mercado o que, por vezes, é um impedimento, na medida que os elevados investimentos se encontram ligados a riscos irrecuperáveis, levando à desistência da sua entrada.

Desvantagens de custos independentes de escala está diretamente relacionado com fatores que permitem a uma empresa beneficiar de custos relativamente mais baixos comparativamente com as empresas que pretendem entrar no mercado.

O governo pode adotar práticas que impeçam ou simplesmente evitem que empresas concorrentes entrem no mercado, de forma a assegurar o lucro das empresas e

do próprio setor. As políticas governamentais, afetam o desempenho da indústria, conduzindo alterações regulamentares e, por sua vez, a alterações concorrenciais.

A reação por parte da empresa ou empresas incumbentes perante a possível entrada de uma empresa pode ser vista como uma barreira à entrada. Se a participante se deparar com uma empresa instalada agressiva, poderá decidir que entrar no mercado não será lucrativo, pelo que a sua entrada será dissuadida.

Relativamente à segunda força de Porter, as empresas competem entre si quando possuem capacidades de satisfazer a mesma necessidade de um determinado consumidor com produtos substitutos. Isto significa que uma empresa deixa de ter controlo sobre um determinado produto ou serviço. Quando falamos de produtos substitutos, referimo-nos a produtos e serviços homogêneos disponíveis que facilmente podem ser trocados pelos clientes, que corroem assim os lucros das empresas, na medida em que limitam os preços. Os produtos substitutos tornam-se mais atrativos, quanto maior for a solução de qualidade e o preço. Para além disso, os negócios das empresas participantes podem ser emitidos, intensificando desta forma a rivalidade e, conseqüentemente, a concorrência de preços (Besanko et al., 2013).

Os compradores também competem com a indústria, na medida que, segundo Porter (1980), forçam os preços dos produtos para níveis baixos, quando deparados com muitas alternativas no mercado, negociando para uma melhor qualidade do produto ou serviço e colocando um concorrente contra outro, comprometendo assim a rentabilidade das indústrias no mercado ao extrair parte do lucro das empresas vendedoras. Ainda segundo Porter (1980), os compradores gozam de um poder significativo na indústria devido não só às várias características do mercado, como também da importância das suas compras, o que influencia a rentabilidade da indústria. Porter acrescenta que o poder negocial dos clientes aumenta com custos fixos altos, produtos pouco diferenciadores e custos de mudança baixos.

Fornecedores poderosos têm uma importância crucial para a avaliação da intensidade de competitividade na indústria, na medida que podem comprometer o desempenho das empresas ao aplicar as suas capacidades de negociação, segundo Porter (1980), ao elevar os preços no mercado ou simplesmente ao diminuir a qualidade dos produtos ou serviços na indústria, o que diminui a rentabilidade das empresas, em consequência do fator procura de mercado (Besanko et al., 2013). O sucesso das empresas

na indústria está inteiramente relacionado com as relações que existem entre os seus fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços, pelo que, na presença de eventuais condições dos fornecedores poderosos, estes podem mitigar a rentabilidade das empresas, principalmente em situações de maior concentração de mercado e falta de investimentos das empresas. Um fornecedor tem tendência a elevar o preço de um conteúdo ou produto sempre que a procura for elevada, o que está a extrair parte do lucro dos seus clientes, colocando em causa a rentabilidade média das empresas.

Rivalidade entre concorrentes torna-se um fator crucial na obtenção de rentabilidade das indústrias quando se apresenta como elevada. Esta intensidade de rivalidade refere-se ao nível de competitividade entre as empresas posicionadas no mercado. As empresas presentes no mercado têm tendência a disputar entre si o melhor posicionamento (Besanko et al., 2013). Segundo os autores Besanko et al. (2013), quando falamos de rivalidade, devemos ter em atenção o conceito de mercado relevante, nomeadamente mercado do produto ou mercado geográfico, uma vez que os consumidores têm preferência por um determinado produto em consequência das suas características, ou simplesmente por uma determinada zona geográfica onde as empresas oferecem produtos semelhantes, o que acaba por excluir determinadas empresas no mercado, comprometendo desta forma a sua rentabilidade.

Ainda segundo Porter (1980), a rivalidade entre concorrentes pode assumir formas diferentes, nomeadamente: crescimento da indústria, concentração da indústria, custos fixos, grau de diferenciação do produto, publicidade e melhoria dos serviços. As empresas têm tendência para apostar em novos produtos, o que acaba por aumentar os custos fixos da empresa e os custos marginais, ao acrescentar novos atributos aos produtos (Besanko et al., 2013), o que, consequentemente, pode diminuir o retorno dos lucros da empresa. A par dos custos elevados, as empresas acabam também por concorrer em relação aos preços dos concorrentes rivais, quando existem muitos concorrentes no mercado, diminuindo desta forma a sua lucratividade. A lucratividade de uma empresa é tanto maior quanto menor a rivalidade entre as empresas concorrentes.

Para concluir, o modelo das cinco forças competitivas de Porter tem um papel crucial na avaliação da concorrência entre empresas presentes numa indústria, uma vez que pode comprometer o lucro de uma empresa na indústria. O modelo em causa assume-

se como uma ferramenta na determinação da atratividade das empresas e, consequentemente, da rentabilidade das mesmas.

Como referido inicialmente, o foco principal do presente estudo de investigação será a concorrência no setor das telecomunicações após uma mudança institucional no quadro regulamentar, pelo que é fundamental a utilidade e aplicabilidade do modelo teórico de Michael Porter no momento da compreensão dos fatores determinantes da concorrência, uma vez que, segundo os autores Besanko et al. (2013), as forças concorrenciais afetam a lucratividade de uma empresa de um determinado setor.

O modelo das cinco forças concorrenciais, será aplicado na avaliação da concorrência do setor das telecomunicações, no capítulo cinco da presente dissertação.



Figura 2- Modelo teórico de Michael Porter, Cinco Forças de Porter

Fonte: Porter (1980, pp.4)

1.1.7- Análise SWOT

A análise de SWOT é vista como uma ferramenta utilizada para avaliar e diagnosticar o desempenho do ambiente empresarial de um setor (Kotler e Armstrong, 2012). Este quadro de referência assume-se como uma fraca ferramenta, devido à

inexistência de princípios económicos coerentes (Magretta, 2012), pelo que o desenvolvimento e aplicação do modelo das cinco forças de Porter permite uma avaliação mais eficaz da dinâmica da concorrência. O seu principal objetivo é a adoção de estratégias eficientes, combinando os pontos fortes juntamente com as oportunidades existentes no mercado e, consequentemente, eliminando ou ultrapassando as fraquezas e ameaças externas de uma empresa.

Após esta análise, cada empresa toma a sua melhor decisão com o objetivo de alcançar as suas metas empresariais. A seguinte tabela descreve a matriz de análise de SWOT de uma forma mais pormenorizada.



Figura 3– Matriz de SWOT

Fonte: Kotler e Armstrong (2012)

Posto isto, uma avaliação da matriz de SWOT permite uma complementariedade na análise das empresas com o propósito de criar valor para os seus clientes. Cada empresa responde da melhor forma às fraquezas e ameaças externas de mercado e retira o maior partido dos pontos fortes e das oportunidades existentes.

1.2- Estratégias Concorrenciais

As empresas podem optar por diversas estratégias concorrenciais no meio empresarial, de modo a lidar com a ameaça aos seus lucros, de fortalecer a sua posição no mercado, alcançando melhores resultados que as empresas concorrentes. Para além das estratégias de liderança de diferenciação, liderança no custo e de foco, as empresas podem adotar estratégias mais complexas. Estratégia bundling, alianças estratégicas e F&A, são três possíveis estratégias pelas quais os agentes decisores podem optar dentro de uma empresa.

1.2.1- Bundling

No que concerne à estratégia bundling, o enfoque é colocado no facto de as empresas agruparem os seus produtos e serviços e venderem num único pacote (Adams e Yellen, 1976). Segundo os autores Adams e Yellen (1976), é importante a distinção entre dois tipos de estratégias bundling, nomeadamente i) bundling puro, que relaciona a compra dos produtos X e Y em conjunto, mais concretamente em pacote, pelo que não há possibilidade de realizar a compra dos produtos em questão individualmente, e ii) bundling misto, em que, por outro lado, o comprador tem oportunidade de comprar os itens incluídos no pacote, de forma individual.

Bundling, segundo Stremersche e Tellis (2002) (cfr. Xu et al., 2016), pode ser uma estratégia com criação de valor para os clientes, na medida que permite economizar custos e criar produtos diferenciadores no mercado e ainda praticar preços especiais, segundo o autor Papandropoulos (2006), que refere que a compra em pacotes beneficia os clientes, ao permitir praticar preços mais baixos em comparação com produtos vendidos separadamente.

1.2.2- Alianças Estratégicas

Em geral, alianças estratégicas definem-se como uma relação de estratégias entre duas ou mais empresas no mercado, as quais conjugam as suas experiências e saberes, em benefício comum.

Segundo Gulati (1998), a formalização desta estratégia tem por base a troca, partilha ou co-desenvolver de produtos, tecnologia ou serviços, o que permite a obtenção de vantagem competitiva segundo Ireland et al. (2002) e Isoraite (2009).

Tsang (1999) refere que alianças estratégicas é um acordo de cooperação entre duas ou mais empresas que desenvolvem negócios para obter um ganho económico no futuro. Isoraite (2009) acrescenta que se trata de um acordo de coordenação de um negócio específico, em que as empresas envolvidas beneficiam dos pontos fortes das duas empresas.

Posto isto, alianças estratégicas não são mais que um acordo de cooperação entre duas ou mais empresas, com o objetivo primordial de alinhar as duas forças e obter vantagem competitiva.

1.2.3- F&A

Segundo os autores Bastardo e Gomes (1989), F&A assumem conceitos distintos, pelo que convém entender algumas definições referidas na literatura.

Segundo a Legislação Portuguesa, a fusão pode concretizar-se através da transferência global do património de uma ou mais empresas para outra, ou através da constituição de uma nova entidade para a qual se transfere o património das empresas envolvidas no processo (Código das Sociedades Comerciais, 2011).

Gupta (2012) define fusão como a combinação de duas ou mais empresas numa única entidade, onde apenas uma empresa sobrevive, captando a empresa adquirente parte dos ativos e passivos da empresa adquirida (Gaughan, 2007). Gupta (2012) mostra também que uma fusão é caracterizada por uma combinação dos recursos das empresas envolvidas no processo. Em consequência deste processo, sempre que surge uma nova entidade, esta é designada por *amalgamation*. Por outro lado, se em resultado de um

processo de F&A apenas uma empresa sobreviver, esta é caracterizada como uma *fusão por absorção*.

A fusão traduz-se num esforço por parte de duas empresas ou mais, com o propósito de se tornarem mais fortes e assim manterem o seu posicionamento no mercado, através de uma cooperação nos objetivos e missões (Raquib et al., 2003).

Aquisição, por outro lado, segundo Gupta (2012) e Depamphilis (2011), é explicada pela aquisição de outra empresa, dos seus ativos e ações, ou simplesmente do controlo sobre o conselho, sem que com isso tenha de as combinar fisicamente, isto é, uma empresa tem a capacidade de adquirir controlo efetivo da empresa adquirida. Depamphilis (2011) acrescenta que a aquisição pode ser realizada através da compra de ativos ou compra de ações de outra empresa, referindo que a empresa adquirida continua presente no mercado como uma *subsidiária legal*.

As F&A são um processo de elevada importância no crescimento externo das empresas. Este tipo de estratégia permite que os recursos eficientes de uma empresa sejam transferidos para uma outra empresa onde possam ter maior utilidade e importância para o desempenho da mesma na indústria. Este processo permite ainda remover aquela empresa que apresenta um desempenho de baixo nível (Depamphilis, 2011).

Capítulo 2. Mercado das Telecomunicações- Contextualização Histórica

2.1- Mercado das Telecomunicações até ao surgimento da liberalização

Os EUA e a UE enfrentaram mudanças fundamentais nas condições regulatórias existentes no mercado das telecomunicações. O mercado era caracterizado, na maioria dos países industrializados, pela existência de monopólios estatais, com poder de impedir a entrada de novos operadores no mercado, o que inevitavelmente impedia o crescimento das empresas já instaladas e, consequentemente, do setor.

Desde modo, com desejo de se libertar de uma regulamentação asfixiante o setor das telecomunicações, segundo os autores Schonberger e Strasser (1999), iniciou-se em 1948 o processo de liberalização do setor nos EUA, com a ânsia de estabelecer um quadro regulamentar específico que substituísse a estrutura monopolista por uma estrutura de mercado mais competitivo e que promovesse a plena concorrência efetiva.

Feitas as observações introdutórias, analisaremos o desenvolvimento do processo nos EUA e a sua proeminência nos comportamentos da UE e, consequentemente, em Portugal.

2.1.1- Da Bell à liberalização

Em julho de 1877, foi criada a Bell Telephone Company pelo Gardiner Greene Hubbard, que concentrava a sua atividade nos telefones, constituindo ainda a empresa New England Telephone Telegraph Company, que acabaram por se fundir em 1974. Ainda no mesmo ano, a Western Union, empresa de grande porte no que diz respeito aos serviços de comunicação nos EUA, criou uma empresa capaz de fazer frente à empresa fundada por Gardiner, a designada American Speaking Telephone Company. No ano de 1879, a Western Union acabou por se afastar do mercado, após a perda de patentes, pelo que ficou impedida de se aproximar do mercado telégrafo. Mais tarde, em 1880, a Bell

Telephone Company fundiu-se com a empresa American Speaking Telephone Company, passando a denominar-se American Bell Telephone Company.

Em 1895, a American Bell Telephone Company evoluiu, pelo que adotou a designação de AT&T.

AT&T detinha o monopólio absoluto, usufruía de uma estrutura de monopólio em praticamente todos os segmentos de mercado, sendo considerada a principal fornecedora dos principais serviços de comunicação e dos equipamentos essenciais para a sua utilização, segundo os autores Schonberger e Strasser (1999). Para além disso, era vista como a única empresa no mercado com serviço de rede de longa distância.

A AT&T ambicionava dominar ainda mais o mercado das telecomunicações, em resultado do progresso tecnológico que permitia alargar os seus horizontes e desenvolver outras atividades de I&D. Contudo, em consequência do esforço por uma liberalização e dos avanços tecnológicos, os mercados dominados pela AT&T tornaram-se competitivos, em resultado da Lei de Comunicações de 1934 (*Communications Act of 1934*), assinado pelo presidente na altura, Franklin D. Roosevelt. A lei de 1934 estabeleceu regras para o bom funcionamento do mercado empresarial das telecomunicações, tendo como principal objetivo regular o comércio interestadual e estrangeiro de fio e rádio, com o propósito de toda a população dos EUA beneficiar destes serviços de forma rápida e eficiente, sem qualquer discriminação.

A Autoridade Reguladora (FCC) estabeleceu decisões com o objetivo de promover a abertura do mercado e assim proporcionar novos níveis de concorrência.

Em 1974, a empresa AT&T foi acusada pelo departamento de justiça de violar uma das secções mais relevantes do Sherman Act, a secção dois, que proíbe as tentativas de monopolização, sendo considerado crime (The Sherman Act 1989, 2017), e secção quatro, que diz respeito à jurisdição de tribunais, para prevenir e restringir violações da presente lei (The Sherman Act 1989, 2017), segundo os autores Schonberger e Strasser (1999), pelo que, em 1984, surgiu a possibilidade de abolir a estrutura monopolista, com o objetivo de criar um mercado de comunicação fortemente competitivo. A presente decisão foi admitida, tendo por base a alienação das instalações locais a sete empresas RBOCs, continuando a AT&T a prestar serviços de telecomunicações de longa distância. Contudo, às empresas RBOCs, foram impostas algumas medidas, como o impedimento de prestação de serviços de longa distância e o impedimento de produzir equipamentos.

Caso contrário, os RBOCs tinham condições perfeitas de expansão, o que comprometeria novamente a plena concorrência, embora a sua prestação de serviços na troca local continuasse com alguns problemas significativos. Para além disso, na presente decisão, foi estabelecida a liberalização do mercado de longa distância, o qual passou a ser controlado pela AT&T, MCI e Sprint.

No entanto, só em 1996, com a Lei das Telecomunicações de 1996 (*Telecommunication act of 1996*), mudanças significativas institucionais fizeram-se sentir no mercado das telecomunicações, com a adoção de quadros regulamentares, com objetivo de atenuar as falhas concorrenciais, em resultado, segundo os autores Schonberger e Strasser (1999), da eliminação da posição dos RBOCs quanto aos serviços públicos e aperfeiçoamento das franquias que possuíam, da eliminação dos obstáculos jurídicos e da facilidade de entrada de novos operadores no mercado, obrigando à interconexão entre as empresas e à desagregação por parte das ILECs.

2.1.2- Telecommunication Act of 1996

O *Telecommunication Act of 1996* foi uma lei de importância significativa, que reviu a lei das telecomunicações de 1934, com vista a promover a concorrência, garantir preços acessíveis e serviços de elevada qualidade aos consumidores e incentivar a implementação de novos meios de telecomunicações no mercado.

Este ato, segundo a OCDE (1999), tinha como intenção a proibição de barreiras à entrada nos mercados locais, sendo o objetivo da aplicabilidade da lei a livre entrada de novos concorrentes no mercado, pelo que o resultado permitiu observar as mudanças que a seguir se enumeram:

- Interconexão (*interconnection*): as empresas incumbentes são obrigadas a prestar interconexão de redes telefónicas locais a um operador, de forma a tornar viável a sua entrada no mercado. Desta forma, a concorrência é intensificada. O FCC estabelece ainda os preços baseados segundo o “*TELRIC*”;
- Desagregação (*Unbundling*): as ILECs são obrigadas a ceder sem discriminação o acesso total a elementos de rede aos requerentes. A total

desagregação é uma forma viável de desenvolver e sustentar a concorrência, uma vez que conduz à entrada de novos operadores, que inicialmente não dispõem de capital suficiente para iniciar a sua atividade. Mais uma vez, a FCC salienta que os preços devem ser baseados segundo o “*TELRIC*”;

- *Revenda (resale)*: A Lei de 1996 estabelece que as empresas incumbentes devem fornecer qualquer serviço aos novos fornecedores dentro das telecomunicações com a aplicação de um desconto na sua transação. A presente disposição acelera o desenvolvimento no mercado, ao permitir a entrada de novos operadores;
- *Serviço Universal (universal service)*: antes da promulgação da lei, o serviço era realizado cobrando taxas locais elevadas. Assim, o ato estabelece um mecanismo de forma a estabelecer taxas de acesso mais acessíveis;
- *Reforma da taxa de acesso (access charge reform)*: de forma a facilitar a disposição anteriormente mencionada, foi abolida a taxa de acesso;
- *Entrada de longa distância (entry into long-distance)*: as condições de entrada nas instalações de longa distância foram liberalizadas gradualmente. Os RBODs podem fornecer serviços livremente à distância quando os seus mercados se verificarem abertos à concorrência;
- *Tolerância (forbearance)*: a FCC, perante aspetos considerados desnecessários, devido às condições de mercado, pode simplesmente não valorizar.
- *Remoção de barreiras estatais à entrada (removal of state barriers to entry)*: a aplicação da lei elimina as possíveis barreiras existentes na entrada de novos operadores no mercado.

Sucedem as alterações legislativas nos EUA se repercutiram na UE, ocasionando profundas alterações do mercado das telecomunicações no contexto europeu, com o objetivo de assegurar a competitividade na Europa (Schonberger e Strasser, 1999).

2.1.3- Regulamentação – No Contexto Europeu

A UE, à semelhança dos EUA, sofreu transformações no âmbito da abertura do mercado das telecomunicações.

Até ao ano de 1997, o acesso e exercício da atividade apoiava-se na essência da Lei de Delimitação de setores e da Lei de Bases de Telecomunicações de 1989. Nos termos da Lei 1989, “o estabelecimento, gestão e exploração das infra-estruturas de telecomunicações competiam, em exclusivo, aos operadores de serviços públicos de telecomunicações”, isto é, as privativas do Estado ou a outros entes públicos (lei 88/89, artigo nº 2.) Em resultado da LBT, entrou em vigor uma entidade reguladora do setor das telecomunicações, o ICP, de acordo com o decreto de lei nº 188/81, de 2 de julho de 1981, com a necessidade de “proceder a uma reforma legislativa que impulsione, possibilite e corresponda ao progresso, expansão e custo mínimo das comunicações”. Porém, o ICP não produziu os efeitos de imediato, segundo o decreto de lei nº 283/99, de 23 de agosto, onde consta que a entidade reguladora criada não era compatível com as suas funções.

A partir de 1997, em consequência de pressões exteriores, desencadearam-se as principais alterações no setor no que se refere ao acesso às atividades de telecomunicações, pelo que seria aprovada uma nova lei, designada lei de bases de telecomunicações (lei nº 91/97, de 1 agosto de 1997), que visou definir as bases gerais a que deve obedecer o “estabelecimento, gestão e exploração de redes de telecomunicações e a prestação de serviços de telecomunicações”. É reconhecido o princípio da liberalização das telecomunicações, onde se prevê a disponibilidade do serviço universal e a abertura a novas condições de acesso às redes e serviços de telecomunicações e a aplicação de novas legislações nas empresas incumbentes, como se pode averiguar na tabela abaixo:

Redes de Telecomunicações	Serviços de Telecomunicações	Interligação
Liberdade de estabelecimento, gestão, exploração e utilização de redes públicas de telecomunicações com limitações no espectro radioelétrico; (Artigo 11, nº1 e nº2)	Segundo o artigo 7, nº1, é exaltado o “princípio da liberalização das telecomunicações (...)”	Acordos de interligação são livres; garantia de autonomia entre os operadores de redes públicas e prestação de serviços de telecomunicações; (Artigo 15 nº3)
Abertura à rede básica de telecomunicações, pelo que todos os operadores terão igual condições de concorrência. Artigo 12, nº 4)	Compete ao Estado, pessoa coletiva de direito público ou pessoa coletiva de direito privado, garantir a prestação do serviço universal. (Artigo 8, nº1 e nº2)	Confirmação da garantia de interligação através de rede básica de telecomunicações, bem como de redes de operadores com posição significativa nos mercados. (Artigo 15, nº1e nº2)

Quadro 1 - Ideias subjacentes à lei nº 91/97, de 1 Agosto 1997

Fonte: Cabo (2009) (adaptado)

Contudo, tendo em conta a análise subjacente à lei 91/97, importa referir que não proporcionou a plena liberalização, uma vez que competia ao Estado a tarefa de “assegurar a existência, disponibilidade e qualidade de uma rede pública de telecomunicações (...)”

No decorrer do processo de liberalização, foi ainda estabelecida uma nova arquitetura regulamentar aplicável a todos os Estados Membros da UE. Os objetivos centrais desta nova arquitetura são, segundo a Comissão das Comunidades Europeias (1999):

- *Promover um mercado europeu dos serviços de comunicação aberto e concorrencial*, através de: criação de condições favoráveis à concorrência, nomeadamente nos preços, qualidade e variedade de serviços.
- *Beneficiar os cidadãos Europeus*: Proteção dos direitos dos cidadãos;
- *Consolidar o mercado interno num ambiente de convergência*: abolir possíveis barreiras existentes aos fornecedores de serviços de comunicação; assegurar que as empresas nas mesmas circunstâncias tenham o mesmo tratamento na UE; garantir a gestão eficiente dos recursos escassos; desenvolvimento de redes transeuropeias e a interoperabilidade sem descontinuidade de serviços.

No que concerne ao desenvolvimento do processo de liberalização e harmonização e atendendo às suas insuficiências quanto à sua concretização, um novo quadro emergiu em 2002, caracterizado por um conjunto de diretivas, que estiveram na base da transformação global e massiva do setor, em consonância com a inovação tecnológica.

A “Diretiva Quadro”, (diretiva 2002/21/CE), procura criar condições para uma concorrência efetiva no decurso da transformação da situação de monopólio para uma plena concorrência, estabelecendo no artigo 1, nº1 as funções subjacentes à ARN, fixando um conjunto de procedimentos para assegurar a aplicação harmonizada do novo quadro. Relativamente aos procedimentos, a ARN deve ter em consideração os conceitos de *definição de mercados relevantes* e a sua *análise*, com vista à promoção de um grau de concorrência efetiva, pelo que, caso se justifique, deve impor obrigações regulamentares às empresas que apresentem uma posição dominante no mercado.

Com efeito, na presente diretiva (2002/21/CE), e nos termos do artigo 8, as ARN devem tomar medidas razoáveis de modo a: (a) promover a concorrência na oferta de redes de comunicações eletrónicas, de serviços de comunicações eletrónicas e de recursos e serviços conexos, tendo por base o princípio da neutralidade tecnológica, de forma a estimular o investimento e ainda o fomento das escolhas dos consumidores perante produtos de baixo preço e de elevada qualidade; (b) desenvolvimento do mercado interno, eliminando os obstáculos e encorajando o desenvolvimento de redes transeuropeias; (c) defesa dos interesses dos cidadãos da UE.

O presente quadro é ainda formado por quatro diretivas específicas, que operam em conformidade com a abertura e o processo de liberalização.

A “*Diretiva Acesso*”, (diretiva 2002/19/CE), “relativa ao acesso e interligação de redes de comunicação eletrónicas e recursos conexos”, estabelece o direito ao acesso no setor de redes e serviços de comunicação.

A diretiva apresenta no artigo 2, nº1, a definição de acesso, como sendo “a disponibilização de recursos ou serviços a outras empresas, segundo condições definidas, em regime de exclusividade ou não exclusividade, para efeitos de prestação de serviços de comunicação eletrónica.” Esta diretiva inclui o acesso ao lacete local e a recursos conexos. Para além disso, a presente diretiva garante o acesso a infraestruturas, desde edifícios a sistemas de software, entre outros.

No mesmo artigo, define-se interligação como “a ligação física e lógica de redes de comunicação públicas utilizadas pela mesma empresa ou por empresas diferentes, de modo a permitir a utilizadores de uma empresa comunicarem com utilizadores desta ou de outras empresas, ou acederem a serviços oferecidos por outra empresa.”

Um dos pontos essenciais da diretiva (2002/19/CE) é estabelecer um quadro regulamentar com aplicação de relação entre fornecedores no setor das comunicações, capaz de promover a concorrência, garantir a interoperabilidade de serviços e a interconexão entre diversas redes e serviços. Nesta medida, e segundo o artigo 4, sempre que qualquer operador que tenha como objetivo oferecer um serviço, os detentores de redes de comunicação têm o dever de negociar a interligação, de boa-fé.

Perante a liberalização e o incentivo à concorrência, na presente diretiva cabe às ARN incentivar e garantir as negociações de acordos e acessos, permitindo a prestação de novos produtos e serviços por parte de novos fornecedores, perante novos incentivos à inovação, o que trará benefícios para os consumidores.

Relativamente à “*Diretiva Autorização*”, (diretiva 2002/20/CE), “relativa à autorização de redes e serviços de comunicações eletrónicas”, presente no quadro harmonizado para promoção de competitividade do setor, a sua aplicabilidade consiste em garantir a autorização e liberdade de oferta de serviços e redes de comunicação eletrónicas através da abolição de licenças ou direitos de utilização, que segundo o artigo 1, a “harmonização e simplificação das regras e condições de autorização”, onde os novos operadores passam a usufruir “de direitos, condições e procedimentos objetivos,

transparentes, não discriminatórios e proporcionais”, tendo como propósito facilitar as ofertas de serviços à comunidade.

Importante será, também, mencionar que a oferta de serviços ou redes se encontra sob forma de obrigações de maneira a não comprometer o bom funcionamento do setor das comunicações. Com objetivo à autorização, segundo o artigo 4, as empresas autorizadas terão direito nomeadamente a oferecer serviços e redes de comunicação e elementos diferentes de uma obrigação universal e, sempre que a estas empresas seja atribuída a autorização geral, estas terão igualmente direito a obter o acesso ou interligação de outros fornecedores de serviços e redes de comunicação, em conformidade com a diretiva (2002/19/CE).

Importa entender que a presente diretiva terá impacto significativo na competitividade das empresas e consequentemente no setor, uma vez que permite a oferta imediata de serviços aos utilizadores, possibilitando o desenvolvimento do setor, tornando-o fortemente competitivo e capaz de terminar com as estruturas de monopólio.

A não restrição de oferta de serviços estimula o desenvolvimento de novos serviços de comunicação, intensificando o posicionamento dos operadores no mercado e consequentemente o benefício dos consumidores.

O serviço universal encontra-se previsto na diretiva (2002/22/CE), “relativa ao serviço universal e aos direitos dos utilizadores em matéria de redes e serviços de comunicação electrónicas”, garantindo a oferta de um determinado conjunto mínimo de serviços acessíveis aos consumidores, com elevada qualidade, atendendo às necessidades dos utilizadores.

É importante referir que um dos pontos essenciais do serviço universal reside na oferta de uma ligação de rede telefónica pública num local fixo, a preços acessíveis, cabendo aos Estados Membros seleccionar as empresas com obrigação de serviço universal. As obrigações do presente serviço devem ser cumpridas na sua integridade, bem como, continuidade de garantia de qualidade, para que os utilizadores paguem preços acessíveis compatíveis com a sua eficiência.

As obrigações do serviço universal são fornecidas pelas empresas designadas pelos Estados Membros, pelo que qualquer organização pode, caso se justifique, nomeadamente por questões economicamente mais eficientes e boa qualidade, ser

selecionada para garantir o serviço universal, em resultado do desenvolvimento de maior concorrência.

Podemos afirmar que a disponibilidade de um serviço universal reside na qualidade especificada e nos preços acessíveis, independentemente da localização geográfica dos consumidores, pelo que é fundamental que as empresas procurem satisfazer convenientemente as necessidades dos utilizadores através de serviços a preços acessíveis e de qualidade apercebida pelos consumidores, de forma a serem selecionados pelos Estados Membros.

As empresas devem acompanhar a evolução tecnológica e retirar maior partido das mudanças de forma a se tornarem diferentes e eficientes, tentando minimizar a distorção no mercado.

A diretiva que se segue, diretiva (2002/58/CE), “relativa à privacidade e às comunicações eletrónicas”, substitui a diretiva (97/66/CE) do Parlamento Europeu, “relativa ao tratamento de dados pessoais e à proteção de privacidade no setor das telecomunicações.” A presente diretiva visa, segundo o artigo 1, estabelecer regras, de forma a assegurar a privacidade e segurança no que respeita ao tratamento de dados considerados pessoais no setor das comunicações, para asseverar a livre circulação de dados, equipamentos e serviços de comunicação, uma vez que se trata de um intercâmbio de informação. Qualquer prestador de serviços deverá adotar as medidas necessárias para garantir a confidencialidade dos utilizadores. Em casos de violação de dados ou casos em que a privacidade de um determinado utilizador é susceptível de ser posta em causa, o prestador deve em primeira instância notificar a Autoridade Nacional.

Relativamente a esta diretiva, embora tenha importância relativa no novo quadro regulamentar, em nada poderá alterar as condições concorrenciais.

Adicionalmente, importa analisar a diretiva (2002/77/CE), “relativa à concorrência nos mercados de redes e serviços de comunicação eletrónicas”, em que segundo o artigo 2, os Estados Membros asseguraram a prestação de serviços de comunicação de qualquer empresa, bem como a sua expansão, ao oferecerem novos serviços sem qualquer restrição, onde serão garantidas todas as condições necessárias. Os Estados Membros eliminam qualquer tipo de direitos especiais ou exclusivos no estabelecimento ou oferta de redes e serviços de comunicação.

De acordo com o processo de liberalização e o surgimento de novas tecnologias, a presente diretiva consagra-se importante na medida em que possibilita o alargamento do leque de serviços de comunicação, garantindo a satisfação das necessidades da generalidade dos cidadãos.

O quadro regulamentar adotado em 2002 evidenciou uma nova arquitetura para o setor, adotada pelos Estados Membros e pela UE, com o intuito de acompanhar a abertura do setor à concorrência.

No caso de Portugal, coube à lei n.º 5/2004, de 10 de fevereiro, a designada *Lei das Comunicações Electrónicas*, operar a transposição das diretivas 2002/19/CE, 2002/20/CE, 2002/21/CE, 2002/22/CE e 2002/77/CE.

Ainda na presente lei, lei n.º 5/2004, evidenciaram-se, no artigo 5, os objetivos primordiais do ARN, na orientação do quadro regulador do setor das telecomunicações:

1. Promover a concorrência na oferta de redes e de comunicações electrónicas, de recursos e serviços conexados;
2. Contribuir para o desenvolvimento do mercado interno da UE;
3. Defender os interesses dos cidadãos, nos termos da presente lei.

Importa salientar que, no seguimento da transposição das diretivas acima referidas, de acordo com os artigos 18.º, 56.º, 58.º, e 60.º, compete à ARN, em casos em que exista uma ou mais empresas com poder de mercado significativo, a aplicação de obrigações regulamentares específicas.

Feita a análise, a projeção do quadro regulamentar, pode-se desde já referir, que apresentou marcas de grande relevância na evolução dinâmica do setor.

2.2- Desenvolvimento tecnológico – Convergência tecnológica

A evolução histórica do mercado das telecomunicações está fortemente ligada aos avanços tecnológicos e à inevitável convergência tecnológica no mercado, provocando impactos significativos nas empresas das telecomunicações, tornando fácil o acesso a serviços de comunicação à população.

Quanto ao conceito da palavra convergência, para que possamos compreender o seu impacto no nosso estudo de investigação, entende-se como a capacidade de diferentes instrumentos, sobretudo digitais, de prestarem serviços ou funções técnicas semelhantes. Ainda, a convergência é entendida como a luta constante dos operadores das empresas de informação, de telecomunicações e de radiodifusão, com objetivo de monitorizar mercados próximos (Anacom, 2017a).

Tidd (2001) menciona que a convergência tecnológica constitui uma inovação capaz de gerar a criação de novos mercados e novas formas de negociação. Importa salientar que a convergência confere um combinar de tecnologias, criatividade e informação, dirigidas a uma plena realização de oportunidades de serviços para os utilizadores finais, tornando os mercados intrinsecamente mais competitivos.

O avanço das tecnologias digitais tornou evidente uma maior capacidade de processamentos de novas aplicações, armazenamento de informações e criação de novas oportunidades de conteúdos e de entrega de sinais áudio e de televisão, disponibilizando ao consumidor final um acesso mais eficiente, flexível e de maior qualidade. Entre as oportunidades, a possibilidade de entregar, através da mesma infraestrutura, um número considerável de canais, tornou o mercado mais competitivo. A evolução de níveis de *software* e de *hardware* proporcionou também um mercado mais dinâmico e poderoso.

As tecnologias de rede, por seu lado, com a generalidade de infraestruturas existentes no setor das telecomunicações, criaram a necessidade de unificação de redes de elevado débito com as modernas tecnologias dos servidores (Anacom, 2017a), capaz de fornecer os serviços em conjunto, o que anteriormente era apresentado por redes diferentes.

Os principais exemplos desta convergência são inicialmente dados pela tecnologia RDIS de banda estreita e posteriormente pela Xdsl, no âmbito de convergência de redes

de voz e dados. A evolução de redes oferece, cada vez mais, melhores condições ao suporte de comunicações.

Denotou-se a convergência nos mercados de redes fixas e móveis, em parte, com o objetivo de prestar um serviço mais amplo de integração de telecomunicações com e sem fio, nas quais os utilizadores poderão beneficiar de um conjunto de serviços de voz, dados, multimédia e audiovisuais, em qualquer parte, segundo o documento Anacom (2017a).

O aparecimento da internet no mercado das telecomunicações permitiu, com o apoio do IP, o acesso a vários elementos de serviços de multimédia. O acesso à internet providencia uma utilização mais efetiva e poderosa das redes de telecomunicações. A internet será essencial para o desenvolvimento e consequente competitividade das empresas, em resultado das novas técnicas e das formas de comunicação, potenciadora de criação de valor para as entidades empresariais, bem como para toda a comunidade em geral, com a criação de novos produtos e serviços.

Segundo o documento público Anacom (2017a), a internet é a marca da era de convergência tecnológica, capaz de conduzir os vários elementos de serviços até aos consumidores finais.

Neste contexto, a convergência tecnológica potencia a criação de um ambiente de mercado mais favorável, proporcionando às empresas oportunidades impulsionadas pela evolução tecnológica. É consensual que as transformações tecnológicas proporcionarão novas oportunidades de negócios nas empresas, relativamente à prestação de novos serviços, o que beneficiará os consumidores, através de uma vasta gama de serviços ou simplesmente o melhoramento dos serviços já existentes.

O setor das telecomunicações encontra-se em constante evolução, pelo que era indispensável a promoção de um ambiente de mercado plenamente concorrencial e livre de obstáculos ao desenvolvimento do setor. O surgimento de um mercado aberto, propício à aceitação destas mudanças tecnológicas, tornará o setor mais desenvolvido, propenso ao fornecimento de novos conteúdos. Desta forma, os governos e autoridades reguladoras deverão em primeira instância, aderir inteiramente ao processo de convergência.

É legítimo afirmar, segundo Anacom (2017a), que a transição do mercado de telecomunicações, de uma estrutura de mercado monopolista para uma estrutura

concorrencial, deve-se, em parte, à convergência tecnológica sentida no mercado das telecomunicações, o que também potencia novos operadores no mercado.

Capítulo 3. Impactos da liberalização e convergência tecnológica no setor das Telecomunicações

3.1- Contextualização

A transformação ocorrida no mercado das telecomunicações, em resultado do processo de convergência tecnológica e consequentemente abertura do mercado, conduziu a um mercado mais desenvolvido.

O mercado das telecomunicações passou de uma estrutura de monopólio para uma estrutura de concorrência. Surgiu, assim, um novo ambiente empresarial promissor, tendo por base a flexibilidade de tecnologia e abertura do mercado, que permitiu o aproveitamento pleno de oportunidades, desde o surgimento de novos serviços, novas áreas de atividade, novas oportunidades de negócios e novos intervenientes no mercado.

Neste contexto, as empresas existentes no mercado não possuíam as competências e capacidades suficientes para salvaguardar toda a sua cadeia de valor. As novas condições de mercado trarão impactos negativos sobre a estrutura da cadeia de valor de uma empresa, segundo o documento público Anacom (2017a).

Neste seguimento, o esquema conceptual de Michael Porter, cinco forças de Porter, conhecido pelas cinco forças competitivas, proporcionam um contributo importante, na medida em que concebem uma avaliação da concorrência entre as empresas, sendo uma ferramenta essencial na apreciação da atratividade de uma indústria e na rentabilidade das empresas. As empresas devem confiar nas forças concorrenciais, estudá-las, de forma a desenvolver uma estratégia eficiente e salvaguardar os interesses da empresa.

Do processo de liberalização e da forte capacidade tecnológica, resultará um setor das telecomunicações com enfraquecimento na margem de lucros por parte dos fornecedores. Os atuais intervenientes no mercado puderam assistir à entrada de novas empresas poderosas na indústria, novas áreas de negócios, existência de produtos substitutos, o que, segundo a teoria empírica de Porter, poderá comprometer a

rentabilidade e lucro da empresa (Porter, 2008). Posto isto, as empresas existentes seriam obrigadas a reagir.

A este respeito, as atuais empresas no mercado sentem a necessidade de procurar aumentar o seu posicionamento e crescimento. Assim, em resposta às inúmeras oportunidades de negócios, as empresas respondem estrategicamente e realizam operações de F&A.

3.1.1- Motivos de F&A

A literatura apresenta diversas razões que levam à ocorrência de F&A no ambiente empresarial.

A rápida expansão das empresas é apresentada como a razão mais comum e justificativa para a realização de F&A (Gaughan, 2007; Lehto e Bockerman, 2008; Walter e Barney, 1990; Steger e Kummer, 2007;). Estes autores salientam que este processo impulsiona o crescimento no mercado, proporcionando às empresas novas oportunidades de negociação e, conseqüentemente, melhor posicionamento.

Também o aumento da eficiência (Chatterjee, 2009) é outra motivação central para a concretização de F&A. O processo de F&A gera maior grau de eficiência numa empresa, em resultado de economias de escala, menor custo de produção e melhor qualidade tecnológica (Jensen e Ruback, 1983; Andrade et al., 2001). Chatterjee (1986) considera ainda que as empresas possuem maior eficiência, conseguida mediante uma utilização mais eficiente de habilidades e recursos especializados.

Outras motivações conduzem à realização de F&A, como enfrentar questões críticas e interdependentes no ambiente empresarial, criação de benefícios financeiros (Walter e Barney, 1990) e o impacto positivo no mercado de capitais (Bastardo e Gomes, 1989).

As opiniões relativamente às motivações centrais para a concretização de F&A dos presentes autores são diferentes, mas semelhantes entre si. Expansão do mercado, benefícios financeiros das empresas, maior poder de mercado e a obtenção de economias de escala assumem uma importância crucial neste âmbito.

A literatura apresenta ainda motivos que levam as empresas a realizar F&A em resposta a choques económicos e regulatórios do mercado.

Os autores Depamphilis (2011), Steger e Kummer (2007) e Tseng e Litman (1998) mostram que movimentos estratégicos são uma razão importante para a concretização de F&A.

F&A tem tido maior importância em virtude da desregulação (Andrade et al., 2001; Chatterjee, 2009; Gupta, 2012;), privatização, globalização e liberalização presentes em alguns países (Gupta, 2012).

O processo de F&A é uma forma de as empresas reagirem às várias mudanças económicas e regulatórias com que o mercado se depara (Akdogu, 2005; Harford, 2005; Evens e Donders, 2016; Warf, 2003). O autor Harford refere ainda que mudanças tecnológicas também são vistas como razão central pela qual F&A acontecem (Harford, 2005).

Segundo estes autores, a concretização de F&A é vista como uma estratégia no momento de mudanças no ambiente competitivo das empresas. O Autor Harford (2005) mostra que, perante as justificações acima mencionadas (explicações neoclássicas), o mercado exige uma relocação e reorganização da indústria, onde os agentes económicos passam a competir com melhores condições.

Ainda sobre este assunto, o autor Akdogu (2005) elaborou um estudo específico sobre o setor das telecomunicações, com o objetivo de compreender uma indústria que tenha sofrido de choques exógenos. Este autor evidenciou que os choques regulatórios sentidos no setor das telecomunicações elevam a concretização de F&A, em resposta às alterações institucionais no mercado em questão, como forma de sobrevivência das empresas e obtenção de vantagem competitiva. Em resultado da realização deste processo, as empresas combinam os seus recursos tornando-se mais eficazes e capazes de enfrentar o mercado de forma mais eficiente, eliminando desta forma potenciais entrantes no mercado, uma vez que se deparam com desvantagens competitivas.

F&A são apontadas, segundo os autores Evens e Donders (2016), como uma estratégia marcante no ambiente concorrencial no mercado das telecomunicações.

3.1.2- Tipos de F&A

Após a apresentação de conceitos inerentes ao fenómeno de F&A, torna-se essencial distinguir os diferentes tipos de F&A pelos quais as empresas podem optar.

Fusões horizontais, verticais e conglomerados são os três tipos de fusões que frequentemente são utilizadas no meio envolvente das empresas. Gupta (2012) refere os presentes tipos de F&A como sendo as linhas de negócios de atividade.

Fusões horizontais ocorrem quando duas empresas pertencentes à mesma indústria ou atividade (produto ou geográfico) se combinam entre si, segundo o autor Depamphilis (2011) e Valente (2005). As empresas combinadas apresentam e oferecem produtos ou serviços idênticos, podendo fazê-lo no mesmo mercado ou num mercado geográfico diferente, captando um maior poder de mercado, argumenta o autor Gaughan (2007).

O presente autor, Gaughan (2007), define fusões verticais como um processo em que as empresas combinadas possuem uma relação de comprador – vendedor. Gupta (2012) argumenta que uma fusão vertical é vista como uma expansão de uma empresa a montante com uma empresa a jusante, isto é, uma empresa adquire outra empresa da mesma atividade de forma a se complementarem no seu processo produtivo, envolvendo-se em diferentes fases de produção. O autor Depamphilis (2011) clarifica esta definição referindo que as empresas envolvidas no processo de F&A participam em diferentes estágios de produção. Valente (2005) salienta que uma fusão vertical permite que as empresas concretizem operações ao longo de uma linha de transformação.

Por fim, quanto às fusões conglomeradas, as empresas não apresentam sinais de rivalidade, segundo o autor Gaughan (2007), nem uma relação de comprador-vendedor. O autor Depamphilis (2011) acrescenta que as empresas combinadas são totalmente independentes em mercados não relacionados (Valente, 2005). As empresas envolvidas no presente processo de fusão encontram-se inseridas em setores de atividade distintos, operando com produtos e serviços diferentes, (Gupta, 2012).

Capítulo 4. Estudo do caso: O setor das Telecomunicações

Portuguesas – Fusão Zon-Optimus

4.1- Metodologia adotada: Estudo de caso

A metodologia empírica adequada para a realização do presente estudo assenta na investigação de um estudo de caso, sendo um método utilizado quando se pretende abordar objetos quantitativos e qualitativos, questões “Como” e “Porquê” (Yin, 2001) e fenómenos complexos (Baxter e Jack, 2008), baseando-se na exploração de informações de uma ou mais entidades (Benbasat et al., 1987).

Segundo o autor Yin (2001), estudo de caso é um meio de pesquisa utilizado em contextos de vida real quando não se evidência controlo sobre os respetivos eventos, possibilitando ainda a conservação das características holísticas dos acontecimentos. Ainda neste seguimento, para o autor Eisenhardt (1989), um estudo de caso é entendido como um método que se foca na compreensão de uma determinada dinâmica como um todo.

Ponte (2006) refere que a investigação estudo de caso se apropria de uma particularidade, que se prende deliberadamente sobre uma situação específica que se considera única ou especial, pelo menos em alguns aspetos, busca descobrir o que há nela de mais importante.

O estudo de caso é uma investigação que dispõe e combina uma multiplicidade de diferentes dados obtidos através de arquivos existentes sobre o fenómeno em análise, entrevistas realizadas, observação e análise documental (Eisenhardt, 1989).

No presente estudo de investigação, será alvo de atenção a análise do universo de três empresas presentes no mercado das telecomunicações, nomeadamente PT, Zon e Optimus, bem como o resultado da estratégia adotada pelas operadoras Zon e Optimus. Será realizada, numa primeira fase, uma análise individual de dados relevantes no mercado de cada empresa e, posteriormente, uma análise das duas empresas após a estratégia F&A. Sendo entendido, segundo Yin (1981), como um estudo caso explicativo.

No sentido de dar respostas a estas questões, serão utilizadas informações combinadas através de dados acessíveis essencialmente nos relatórios das empresas disponíveis pela Anacom e informação documental.

Os dados apresentados como conclusão do presente estudo poderão ser qualitativos, através de uma análise das forças concorrenciais, bem como quantitativos, uma vez que serão apresentados dados financeiros e operacionais resultantes da estratégia adotada.

4.2- Caracterização do setor das Telecomunicações Portuguesas

Torna-se essencial o conhecimento do setor das telecomunicações em Portugal, pelo que será apresentada de seguida uma breve descrição do mesmo.

Até ao ano de 1989, em Portugal, apenas operavam no mercado das telecomunicações duas empresas, a CTT e a TLP.

Em 1967, a empresa Anglo Portuguese Telephone Company, que abrangia redes telefónicas de Lisboa e Porto, viu as mesmas a serem transferidas para uma nova empresa pública, a TLP, de acordo com o decreto de Lei nº 48007, de 26 de outubro, artigo 1, tendo como principal objetivo assegurar os serviços de comunicações telefónicas e telecomunicações nas áreas referidas.

A empresa pública CTT teve origem no ano de 1969, de acordo com o decreto de Lei nº 49368, com apoio da Administração Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones, designado até ao ano de 1939 por apenas Administração Geral dos Correios e Telégrafos. CTT tinha como objetivo central a exploração de serviços públicos de comunicação, com exceção da radiodifusão sonora, da televisão e de telecomunicações militares.

Passados dois anos, as empresas públicas CTT e TLP passam a ser administradas conjuntamente, isto é, os órgãos de administração da CTT passam a administrar também os órgãos da TLP.

Ainda em 1989, a designada TLP separa-se da CTT, operando como uma sociedade anónima (SA) de capitais maioritariamente públicos (Decreto de lei nº 147/89, de 6 de maio (Estatutos dos TLP, SA)), passando a denominar-se Telefones de Lisboa e Porto, SA. As mudanças não ficam por aqui, passados três anos, a CTT sofre também transformações, passando de empresa pública para sociedade anónima de capitais exclusivamente públicos, segundo o decreto de lei publicado nº 87/92, de 14 de maio. O Estado tinha como principal preocupação a redução da dimensão do setor, bem como preparar o setor das comunicações para a eventualidade de concorrência interna e externa, em virtude das mudanças legislativas nacionais e comunitárias.

Em virtude da alteração da natureza jurídica da CTT, foi possível ainda assistir à separação das atividades de correio e de telecomunicações, com o propósito de os serviços

poderem ser prestados com melhor qualidade e de forma mais rentável. Assim, em sequência desta alteração, surgiram duas empresas distintas: CTT-Correios, SA e a Telecom Portugal, SA, segundo o decreto de lei nº 277/92, de 15 de dezembro.

Os impactos no setor das telecomunicações prosseguiram, pelo que, no ano de 1994, cresceu a mais importante e privilegiada empresa no setor das telecomunicações, a única operadora nacional de telecomunicações, sendo uma empresa estatal, a designada PT. Em conformidade com o Decreto de Lei nº 40/95, de 15 fevereiro, artigo 4, foi concedido à PT o regime de exploração exclusivo, “ao estabelecimento, gestão e exploração de todas e quaisquer infraestruturas de telecomunicações (...)”

Outras empresas surgiram no mercado das telecomunicações, como a Telecel, tendo como acionistas o Grupo Amorim e Espírito Santo e a Pacifia Telesis, a qual viria a designar-se Vodafone mais tarde.

Manifestou-se no mercado das telecomunicações a Optimus, em 1998, pelo que no mercado das telecomunicações operavam no presente ano três grandes empresas, a TMN, Telecel e, por fim, a Optimus. Adicionalmente, em 2008, nasceu a Zon.

Para uma análise correta do setor das telecomunicações, torna-se imprescindível o conhecimento dos quatro principais segmentos do presente setor, apresentados no tópico a seguir.

4.2.1- Segmentos do mercado das Telecomunicações Portuguesas

STVS

O STVS explora serviços de distribuição de sinal de televisão, levados em rede de distribuição por cabo, rede de fibra ótica (FTTH/B), rede telefónica pública comutada (xDSL) e em rede de satélite (DTH). O presente serviço encontra-se disponível à sociedade sob forma de *stand-alone* ou *single play* (individual) ou através de *multiple play* ou *multi-play*, isto é, através de efeitos em pacote (Anacom, 2016).

Neste mercado, a PT assumia uma posição de liderança até ao momento da sua separação com a PT Multimédia.

A PT Multimédia passou assim a designar-se Zon Multimédia. Com o propósito de satisfazer todas as necessidades de telecomunicações dos consumidores, com melhor

qualidade de serviços de telecomunicações, a Zon associou-se a outras marcas, nomeadamente a TV Cabo, Net Cabo e Lusomundo.

A Zon, a partir de 1999, através da TV cabo, passa a liderar o mercado, sendo o único operador no mercado com os serviços *triple play*, conseguindo concorrer contra a PT. A Optimus e a Vodafone foram outras empresas que entraram no mercado de STVS.

De acordo com a quadro nº2, relativamente às quotas de assinantes de TV por subscrição, podemos constatar que, até ao anúncio da fusão Zon Optimus, a operadora Zon era líder neste segmento de mercado, com valores acima dos 50%. Embora tenha sofrido algumas pequenas oscilações, entre os anos 2010 e 2012, a Zon manteve-se sempre em superioridade em relação às restantes empresas.

A operadora PT Comunicações/ MEO segue-se, com quotas compreendidas entre os 30.4% e 39.2%, nos períodos 4º trimestre 2010 e 4º trimestre 2012, respetivamente.

Após a concretização da fusão, entre as operadoras Zon Optimus, rapidamente se evidenciou uma tendência de liderança da nova marca, apresentando valores entre os 47.7% e 43.5% nos anos 2013 e 2016, respetivamente.

Em segundo lugar, com a mesma tendência, encontrava-se novamente a PT Comunicações/MEO. Denota-se uma proximidade de valores da PT Comunicações/MEO com a empresa Zon Optimus.

As restantes operadoras detinham quotas de mercado pouco significativas.

	Antes da Fusão			Após Fusão			
	4T2010	4T2011	4T2012	4T2013	4T2014	4T2015	4T2016
Grupo ZON	57,3%	53,2%	50,2%	-----	-----	-----	-----
Optimus	1,1%	1,2%	1,2%	-----	-----	-----	-----
Grupo ZON/Optimus (NOS)	-----	-----	-----	47,7%	43,9%	43,7%	43,5%
PT Comunicações/MEO	30,4%	35,5%	39,2%	41,3%	42,1%	40,5%	38,9%
Cabovisão	9,5%	8,7%	7,8%	7,0%	6,2%	5,1%	4,7%
Vodafone	0,7%	1,2%	1,4%	3,8%	7,6%	10,5%	12,8%
Outros	1,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%

Quadro 2 - Evolução das quotas de assinantes de STVS (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016)

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

SAI

Este serviço é disponibilizado à população através de tecnologias inovadoras, captando habilidades de transmissão de informação, em banda larga ou em serviços de banda larga estreita, segundo a Anacom (2017b).

Relativamente ao teor dos serviços de acesso de internet, estes encontram-se divididos em duas categorias distintas: BLF e BLM.

Quanto à evolução do tráfego de BLF, são notórias algumas variações ao longo do período de 2010 e 2016, em resultado do processo de fusão Zon Optimus.

Denota-se que, no período anterior à fusão (4º trimestre 2010 e 4º trimestre 2012), a PT Comunicações/MEO assumia a liderança no presente segmento, onde apresentava uma quota de 45,2% e 45,8% no período 4º trimestre de 2010 e no 4º trimestre de 2012, respetivamente. Em segundo lugar, apresenta-se a Zon, sendo a segunda operadora com maior quota de mercado, tendo registado no 4º trimestre de 2012 uma quota de 37,8%. É visível o incremento em comparação com o 4º trimestre de 2010, onde apenas detinha 35,5%.

As operadoras Optimus, Cabovisão e Vodafone não apresentam impactos no presente segmento, como é possível aferir no quadro nº 3.

Após a junção das duas operadoras, no final de 4º trimestre de 2013, a operadora Zon Optimus assume a liderança, com um valor de 44,8%. Subsequentemente, nos anos seguintes, até ao 4º trimestre de 2016, a operadora PT Comunicações/MEO assume novamente a sua posição de liderança no presente segmento. Importa sobrelevar, de acordo com o quadro abaixo, que os valores da nova operadora se encontravam próximos dos valores registados pela operadora PT Comunicações/MEO, constituindo-se como as principais operadoras no mercado.

	Antes da Fusão			Após Fusão			
	4T2010	4T2011	4T2012	4T2013	4T2014	4T2015	4T2016
Grupo ZON	35.5%	35.6%	37.8%	-----	-----	-----	-----
Optimus	7,1%	6,2%	4,5%	-----	-----	-----	-----
Grupo ZON/Optimus (NOS)	-----	-----	-----	44,8%	39,6%	37,4%	32,1%
PT Comunicações/MEO	45,2%	46,3%	45,8%	43,0%	40,6%	39,7%	41,3%
Cabovisão	5,6%	5,0%	4,4%	4,0%	4,4%	4,5%	4,8%
Vodafone	4,9%	5,2%	5,2%	6,7%	13,9%	16,5%	20,7%
Outros	1,7%	1,7%	2,3%	1,5%	1,5%	1,9%	1,1%

Quadro 3 - Evolução das quotas de tráfego de BLF (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016)

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

BLM

Quanto às quotas de tráfego de internet de BLM é conhecida a posição de liderança da Optimus, com uma quota compreendida entre 41.8% no final do 4º trimestre de 2011 e 44,4% no final do 4º trimestre de 2012. A PT Comunicações/ MEO apenas registou, no período 4º trimestre de 2012, uma quota de 32.0%.

A Vodafone e a Zon registaram no período homólogo uma variação pouco significativa.

Após o processo de junção e criação de uma nova marca, NOS, esta continua a liderar no presente segmento de mercado, com uma maior quota de tráfego até ao 4º

trimestre de 2015, período em que a PT Comunicações/MEO assume uma posição superior, atingindo uma quota de 36.9%. Porém, no 4º trimestre de 2016, a NOS apresenta novamente a sua posição de controlo de segmento ao ultrapassar a PT Comunicações/MEO de 28.7% para 37.0%.

	Antes da Fusão			Após Fusão			
	4T2010	4T2011	4T2012	4T2013	4T2014	4T2015	4T2016
Grupo ZON	-----	2,5%	2,1%	-----	-----	-----	-----
Optimus	-----	41,8%	44,4%	-----	-----	-----	-----
Grupo ZON/Optimus (NOS)	-----	-----	-----	41,7%	43,8%	32,6%	37,0%
PT Comunicações/MEO	-----	-----	32,0%	34,2%	29,8%	36,9%	28,7%
Vodafone	-----	19,7%	21,4%	24,1%	26,4%	30,4 %	34,3%
Outros	-----	36,0	-----	-----	-----	-----	-----

Quadro 4 - Evolução das quotas de tráfego de BLM (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016)

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

STF

Em termos do STF, a PT Comunicações/MEO, durante todo o período de análise, é detentora das quotas mais significativas do mercado, possuindo mais de metade da quota neste segmento.

A operadora Zon, no período de 2010 a 2012, assumia a segunda posição de liderança, seguindo-se em terceiro lugar a operadora Optimus.

Após a junção das duas operadoras, Zon Optimus, esta alcançou a segunda posição, sendo a segunda operadora no segmento com quotas maiores, variando de 31.2% até 34,7% entre 2013 e 2016, respetivamente, continuando a PT Comunicações/ MEO em primeiro lugar.

Perante este facto, é plausível afirmar que a junção das duas operadoras constituiu uma operadora economicamente mais eficiente, capaz de comprometer a situação competitiva dos concorrentes.

As restantes operadoras não se conseguiram fixar no presente segmento de mercado de forma expressiva.

	Antes da Fusão			Após Fusão			
	4T2010	4T2011	4T2012	4T2013	4T2014	4T2015	4T2016
Grupo ZON	14,8%	17,4%	19,7%	-----	-----	-----	-----
Optimus	12,9%	12,5%	11,7%	-----	-----	-----	-----
Grupo ZON/Optimus (NOS)	-----	-----	-----	31,2%	30,7%	32,8%	34,7%
PT Comunicações/MEO	60,2%	58,4%	57,2%	56,4%	54,0%	50,1%	46,5%
Cabovisão	5,8%	5,7%	5,4%	5,0%	4,6%	3,9%	3,5%
Vodafone	4,2%	4,4%	4,7%	6,4%	9,6%	12,4%	14,5%
Outros	2,1%	1,6%	1,3%	1,1%	1,1%	0,8%	0,7%

Quadro 5 - Evolução das quotas de STF (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016)

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

SM

Relativamente aos dados de distribuição por prestação móveis/equipamentos de utilizador ativos, sumarizada no quadro nº6, podemos verificar que a PT Comunicações/MEO assume a liderança no presente segmento, no período compreendido entre 4º trimestre de 2010 e o 4º trimestre de 2016. A operadora não registou grandes variações, registando, no 4º trimestre de 2010, um valor de 43.9%, pelo que nos anos seguintes (2011 e 2012), os valores fixaram-se nos 43.1%, onde se evidencia uma pequena descida. Contudo, no ano de 2013, a operadora sofre um incremento, atingindo um valor de 45.0%. Porém, mesmo continuando com níveis superiores, a operadora, nos anos consequentes, enfrentou um decréscimo, atingindo, no 4º trimestre de 2016, 43.6%.

Seguidamente, a Vodafone assume-se como a operadora com segunda maior quota, onde regista uma tendência de crescimento de 39.3% para 40.7%, nos anos de 2010

a 2012. Após este período, a operadora Vodafone enfrentou um decréscimo, registando, no 4º trimestre de 2013, um valor de 38.3% e, no final do 4º trimestre de 2016, um valor de 31.4%.

A operadora Zon e Optimus, antes do processo de fusão, não registavam dados reveladores. Mesmo após a fusão entre as duas operadoras, a empresa continuava com a mesma tendência, uma vez que as empresas não criaram condições para superar os valores registados pelas empresas concorrentes.

Assim, após a fusão, a operadora Zon Optimus assume-se como a terceira operadora com maior preponderância no segmento, continuando a PT Comunicações/MEO e a Vodafone a liderar.

No entanto, é de referir que a operadora Zon Optimus foi a operadora que maior crescimento registou no período após a fusão.

	Antes da Fusão			Após Fusão			
	4T2010	4T2011	4T2012	4T2013	4T2014	4T2015	4T2016
Grupo ZON	0,7%	0,8%	0,9%	-----	-----	-----	-----
Optimus	15,7%	15,3%	14,6%	-----	-----	-----	-----
Grupo ZON/Optimus (NOS)	-----	-----	-----	14,8%	17,9%	20,9%	23,3%
PT Comunicações/MEO	43,9%	43,1%	43,1%	45,0%	44,8%	44,2%	43,6%
Vodafone	39,3%	40,5%	40,7%	38,3%	35,5%	33,4%	31,4%
Outros	0,4%	0,4%	0,8%	1,9%	1,9%	1,5%	1,8%

Quadro 6 - Quotas de Estações Móveis / Equipamentos de Utilizador ativos SM (4º Trimestre 2010 a 4º Trimestre 2016)

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

4.3- Análise das empresas no setor das Telecomunicações

4.3.1- Descrição da Portugal Telecom SGPS, SA

A Portugal Telecom, SA. foi instituída em 1994 como o único operador nacional de telecomunicações por fusão da Teledifusora de Portugal (TDP) com a Telecom Portugal, SA. e a TLP.

Ainda na década de 90, a PT viria a ser privatizada. O início da privatização surge em 1995, passando 27,26% do seu capital social para o setor privado (Pharol, 2017). No ano seguinte, deu-se a segunda fase de privatização. No ano de 1997, na sequência da lei já referida, Lei de Delimitação dos Setores, foi concedida ao Estado a detenção de menos de 51% do capital da PT. O processo de privatização decorreu ainda ao longo de duas grandes fases bastante significativas, tendo o seu fim em 2000, ficando o capital da PT privatizado na sua totalidade (Telecom, 2017).

A PT é uma empresa focada na inovação e na criação de novos serviços e num forte desejo de crescimento, pelo que fixa cinco objetivos estratégicos, que passam por: crescer em grande escala; aumentar a contribuição do negócio internacional; liderar o mercado de consumo na convergência e o mercado empresarial em TIC; ser *Top Tier* no setor em tecnologia, experiência do cliente e eficiência operacional e, por fim, posicionar a PT como uma referência na área da sustentabilidade (Portugal Telecom, 2013).

A PT era vista como um operador líder no mercado das telecomunicações em Portugal, abarcando serviços em praticamente todos os segmentos de mercado: fixo, móvel, multimédia, dados e soluções empresariais, intensificando a sua imagem de uma empresa baseada na inovação.

A história da PT assenta em distintas inovações e constantes lançamentos de novos serviços, como podemos verificar em seguida (Telecom, 2017):

- **1994:** Portal Sapo; Arranque da Internet;
- **1998:** Portugal Telecom compra a Telesp Celular no Brasil; Expansão no Brasil;
- **1999:** Portal Sapo líder no mercado de internet em Portugal;
- **2000:** PT Líder no setor das telecomunicações;

- **2002:** Lançamento do SAPO ADSL; Pioneiro no serviço digital interativo de TV por cabo;
- **2003:** Lançamento da PT WI-FI; Origem da VIVO (Joint-Venture entre PT e a Telefónica de Espanha);
- **2004:** TMN lança a 3ª Geração móvel (Marca Líder); A PT Inovação apresenta um serviço pioneiro de telemedicina, o Medigraf;
- **2005:** Lançamento do serviço de Voz sobre IP, VOIP;
- **2007:** Lançamento do serviço *triple play*, o MEO; Lançamento projeto "Fibra até casa";
- **2008:** Lançamento do MEO satélite; TMN lança banda larga móvel;
- **2009:** Lançamento pela TMN do primeiro smartphone com a plataforma Android. Novamente pioneiro;
- **2010:** PT líder no acesso à internet; Lançamento dos serviços Cloud Computing;
- **2011:** Rede fibra ótica premiada; TMN apresenta a melhor cobertura nacional e introduz o 4G; Lançamento MEO GO, considerada a melhor marca nacional;
- **2012:** Lançamento MEO Cloud, serviço Cloud de 16GB, gratuito;
- **2013:** Fusão PT e OI; Lançamento do M4O (primeira oferta convergente de um serviço *quadruple play*, que assegura os serviços de TV, internet, telefone e telemóvel);
- **2014:** Portal Sapo líder, com uma homepage, com o objetivo de assegurar a melhor experiência tecnológica.

Interessa referenciar que, no ano de 2006, a PT viria a separar-se da PT Multimédia (sendo uma *Holding* do Grupo PT), através de um processo de *spin-off* da PT Multimédia. Este processo ficou concluído a 7 de novembro de 2007, deixando a PT de ter participação social direta na PT Multimédia. Neste seguimento, a PT, de forma a manter a sua vantagem competitiva, lança a MEO, “um serviço de televisão inovador, ancorado numa experiência disruptiva, não linear e interativa de televisão e numa oferta de conteúdos diferenciadores” (Pharol, 2017).

Como observamos, é visível a magnitude de desenvolvimento da PT em torno dos serviços das comunicações, revelando-se um operador de maior prestígio a nível nacional e internacional, estabelecendo um conjunto de serviços fundamentados pela elevada qualidade e inovação, com o objetivo de criar valor em todos os segmentos, colocando-se em avanço face aos seus concorrentes, em praticamente todos os mercados. Importa referir que a PT contribui, desta forma, para o desenvolvimento da Sociedade de Informação.

A PT concentrava ainda as suas atividades e serviços no Brasil e África, em resultado da fusão PT e OI, que proporcionou a expansão e criação de novas oportunidades, tendo, contudo, uma presença menos significativa na Ásia.

No entanto, a fusão entre as duas operadoras não foi bem-sucedida, pelo que a operadora OI, em resultado do *default* da Rioforte de 900 milhões de euros da empresa do Grupo Espírito Santo, em 2014, comunicou o desejo de vender a PT Portugal (ZAP, 2016; Esquerda Net, 2014).

Neste seguimento, em 2015, foi anunciada a compra da PT Portugal pela Altice Group, tendo a PT SGPS, SA. alterado a sua denominação para Pharol SGPS, SA.

Importa referir que, segundo uma notícia publicada em 23 de maio de 2017, a marca PT e MEO irão desaparecer até ao final do segundo trimestre de 2018, passando a denominar-se Altice. Esta decisão foi tomada com base na estratégia de criação de uma marca única para todos os países, assente na “convergência de ativos de telecomunicações, conteúdos e publicidade” (Jornal de Negócios, 2017).

4.3.2- Descrição da Zon Multimédia

A Zon afirmou-se no mercado, no ano de 2008, como uma marca independente, constituindo-se como um operador português completo, com capacidade significativa de oferta de produtos e serviços mais abrangentes e atrativos de entretenimento e de telecomunicações à população.

A Zon foi um grupo que, até à sua afirmação no mercado Português em 2008, passou por vários momentos de mudança, pelo que faremos em primeiro lugar uma breve descrição do seu percurso, desde a sua existência até ao presente.

Atualmente (pré-fusão), o grupo Zon é uma referência do PSI-20, que atua em várias áreas dentro do mercado das comunicações nacionais. Atua nas áreas de televisão por subscrição (Play TV), banda larga (fixa e móvel), comunicações de voz (fixa e móvel), publicidade e distribuição de canais de televisão por subscrição (Zon conteúdos), distribuição de vídeo e direitos audiovisuais (Zon audiovisuais), exibição e distribuição de cinema (Zon Lusomundo).

O seu percurso iniciou-se em 1993, aquando da origem da TV Cabo Portugal, SA, empresa pertencente ao grupo PT. Passados três anos, em 1996, foi criada a PT Multimédia, Serviços de Telecomunicações e Multimédia, SGPS, SA, uma *holding* do Grupo PT, tendo como principal objetivo a centralização das atividades de internet e de multimédia.

Em 1999, após a incorporação da TV Cabo, esta assumiu uma posição de liderança no âmbito de distribuição de televisão ao domicílio, captando a PT cerca de 58% do capital da PT Multimédia.

Em 2003, com o objetivo primordial de construção de uma imagem clara e única no fornecimento de serviços, de acordo com o documento público “Relatório de Gestão Consolidado 2007” (Zon Multimédia, 2007) a marca Zon incorporou o Lusomundo, SGPS, SA.

Ainda no seguimento das mudanças sofridas pelo grupo Zon, em 2005, a Sonaecom lançou uma OPA sobre a totalidade do capital da PT e da PT Multimédia, com o intuito de proporcionar à empresa maior dimensão e, conseqüentemente, um melhor ambiente competitivo. Contudo, esta OPA não alcançou o sucesso desejado. Em sequência do fracasso da OPA da Sonaecom, como já referido anteriormente, surgiu o

Spin Off entre a PT Comunicações e a PT Multimédia, em 2006, concluindo-se com a separação da TV Cabo, SA. e do grupo PT, tornando-se concorrentes no mercado, (Anacom, 2008), dando origem oficial à Zon Multimédia, começando a sua atividade com prestação de serviços de *triple play* (internet, telefone fixo e televisão).

A marca Zon, segundo o mesmo documento (Zon Multimédia, 2007), assume a liderança no mercado de Pay Tv à escala nacional, sendo que no final de 2007 o número de subscritores deste serviço ascendia a 1,547 milhões. A marca, através da TV Cabo, afirma-se no mercado como o operador de banda larga com maior velocidade em Portugal, captando cerca de 400 mil subscritores no final de 2007. A par disto, a Zon possui uma posição privilegiada na exibição cinematográfica e na distribuição de material audiovisual, gerando no final de 2007 receitas na ordem dos 46.2 milhões de euros e 61.8 respetivamente.

Mais tarde, em 2008, surge a TV Cabo com uma nova designação, Zon Multimédia. Com esta nova denominação, a Zon apresenta uma nova estratégia, a desvinculação total da PT. Ainda no mesmo ano, a Zon Multimédia lançou um novo equipamento, Zon Box, sendo caracterizado como uma grande aposta de crescimento da Zon. A Zon Box apresentava uma elevada definição, com capacidade de gravação de 200 horas, segundo a notícia Jornal de Negócios (2008).

A Zon Multimédia, em 2010, reforça a sua parceria com a ZAP, uma joint-venture, detida pela Socip. Sociedade de Investimentos e Participações, SA (70%) e pela Zon (30%). A Joint-venture ZAP em Angola, proporcionou uma expansão do STVS via satélite, que rapidamente se alastrou a Moçambique.

Em janeiro de 2011, dá-se o lançamento da oferta *premium* de televisão de nova geração por parte da Zon Fibra, a IRIS by Zon Fibra, uma oferta muito inovadora para os clientes. Este serviço rapidamente fez surgir no mercado uma nova oferta de igual sucesso, *triple play* do grupo Zon. Este serviço tem-se revelado um grande êxito, na medida em que permite ao consumidor personalizar o seu pacote, conforme as suas preferências, respondendo assim às exigências dos consumidores. Ainda em 2011, a Zon apresenta uma nova aplicação, App Zon Phone, capaz de realizar e receber chamadas para Iphone e Ipad, com a utilização de um número fixo do serviço Zon Phone através do acesso à internet WI-FI, (Jornal de Negócios, 2011). O administrador da Zon, Jorge

Graça, declara que esta aplicação se traduz na forma como disponibilizam serviços aos clientes, pelo que é uma fase do grupo Zon muito importante.

Ainda no decorrer do ano de 2011, a Zon Lusomundo cinema apresenta um novo plano de crescimento com base no avanço da tecnologia. A Zon Lusomundo cinema passa a poder receber filmes ou outros tipos de conteúdos de forma digital. No ano de 2012, volta a surpreender ao criar um novo conceito de cinema, com melhor qualidade na transmissão de imagens e com maior rapidez. Ainda, em 2012, surgiram os primeiros rumores de uma possível fusão por incorporação da operadora Optimus.

A marca Zon passou por várias transformações ao longo dos anos, a sua arquitetura mostra a sua evolução constante. A Zon contempla ainda duas joint-ventures, a Sport TV (50%) e Lisboa TV (40%) e incorpora a Zon Madeira e Zon Açores, a Dreamia.

4.3.2.1- Análise Zon Multimédia

Tendo por base os Relatórios & Contas Consolidadas publicado pela operadora Zon, foi possível apurar a sua evolução em termos operacionais durante o período 2008 e 2012, momento em que surgiu a possibilidade de fusão com a operadora Optimus.

As receitas de exploração aumentaram continuamente até ao ano 2010, em resultado dos serviços ligados à TV, Net e Voz. Porém, no ano posterior, a Zon viu o seu volume de negócios baixar, atingindo um valor de 854.8 milhões de euros. Em 2012, a Zon volta a arrebatar valores superiores.

Em termos do EBITDA, a Zon registou durante todo o período uma forte tendência de crescimento, ascendendo, no final de 2012, a 312,9 milhões de euros.

No que concerne aos resultados consolidados líquidos, estes sofreram ao longo do tempo variações bastante expressivas. No ano de 2008, registou 47.9 milhões de euros, descendo gradualmente, fixando-se no final de 2012 na ordem dos 36 milhões.

ZON	2008	2009	2010	2011	2012
Volume de Negócios	776,6	823,0	872,3	854,8	858,6
EBITDA	244,5	267,0	302,4	311,2	312,9
Resultado Consolidado Líquido	47,9	44	35,4	34,2	36

Quadro 7 – Dados financeiros Zon (Milhões de euros) (2008-2012)

Fonte: Anacom (2017b) (adptado)

É de destacar a forte resiliência da operadora no período em análise, no domínio das suas áreas de negócios, nomeadamente nos serviços de banda larga fixa, voz fixa, mobile e nos RGUs.

Para além disso, exibiu um comportamento significativo nos serviços *core triple play*, sendo que o número de clientes da Zon que subscrevia este serviço ascendia, no final de 2012, a 772,6 mil. Importa mostrar a estratégia do serviço fortalecido com o lançamento da IRIS em 2011, que trouxe uma melhor proposta de valor ao serviço *triple play*.

Clientes	2008	2009	2010	2011	2012
Triple Play	275.4	484.4	642.3	708.7	772.6
BLF	519.0	610.7	690.2	739.2	790
Voz Fixa	346.6	584.1	777.6	883.9	976.4
Mobile	7.2	68.9	107.6	125.0	130.5
RGUs	2,982.2	3,506.5	3,147.4	3,315.1	3,467.0

Quadro 8 - Dados Operacionais Zon (Mil) (2008-2012)

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

Adicionalmente, foi possível retirar os principais Titulares de Participações Sociais quantificadas, em 30 de junho de 2013, como mostra a seguinte tabela:

Acionistas	Número de Ações	% Direitos de Voto
Unitel International Holdinds, B.V.	58,147,094	18.81%
Kento Holding Limited	30,909,683	10.00%
Banco BPI, SA	23,344,798	7.55%
Espírito Santo Irmãos, SGPS, SA	15,455,000	5.00%
Joaquim Alves Ferreira de Oliveira	14,955,684	4.84%
Fundação José Berardo	13,408,982	4.34%
Ongoing Strategy Investmentsm SGPS, SA	10,162,250	3.29%
Blackrock, Inc.	6,861,380	2.22%
Grupo Visabeira, SGPS, SA	6,641,930	2.15%
Norges Bank	6,379,164	2.06%
Zadi Gestion (Luxembourg) SA	6,300,000	2.038%
Metalgest – Sociedade de Gestão, SGPS, SA	3,985,488	1.29%
Total Identificado	196,551,453	63.59%

Quadro 9 - Acionistas da Zon, em 30 de junho de 2013

Fonte: Zon Multimédia (2013)

4.3.3- Descrição da Optimus

A Optimus SGPS, SA. foi constituída em 1997, surgindo do consórcio da qual faz parte a Sonae (acionista maioritária), EDP e France Telecom, afirmando-se no mercado das telecomunicações português em setembro de 1998, após ter detido a terceira licença GSM, juntamente com os operadores TMN (MEO) e Telecel (posteriormente Vodafone).

Após ter-se instalado no mercado, o panorama dos negócios das telecomunicações alterou. O seu lançamento foi um sucesso num curto espaço de tempo. Numa semana

conquistou mais de 100.000 clientes, captando no final do mesmo ano cerca de 17.5% do mercado.

Foram muitos os acontecimentos marcantes que transformaram e revolucionaram a operadora Optimus. Esta assume-se (pré-fusão) como uma empresa inovadora, capaz de surpreender os seus concorrentes. Foi pioneira no surgimento das mensagens escritas curtas (SMS), do primeiro tarifário com mensagens escritas gratuitas para qualquer rede (Boomerang Chat), do tarifário com o mesmo preço de chamadas para todas as redes e a pioneira na oferta de chamadas a 0 cêntimos (Optimus, 2017). A Optimus desenvolveu ainda um serviço de mensagens multimédia MMS com vídeo, imagem e som, a designada Optimus Zone, em 2003.

Em 2004, a empresa Optimus, conjuntamente com a Novis (empresa pertencente ao universo da Sonae), lança um novo serviço, Optimus Home, sem assinaturas mensais e sem mensalidades. A Optimus oferece um serviço telefónico fixo capaz de competir com a PT.

No decorrer do ano 2005, a Optimus lança um serviço de internet, BLM, sendo um serviço de net sem fios, com a designação de Optimus Kanguru, consolidando a sua posição no mercado.

Desde a sua criação, a empresa tem-se diferenciado no mercado das telecomunicações com serviços únicos e inovadores. Em 2006, a Optimus lança um novo serviço para o mercado empresarial, que permite a sincronização instantânea de e-mails, calendário, contactos e agenda “over the air”, o *push-email*.

A Optimus foi mais além no mercado empresarial, lançando um serviço de convergência fixo – móvel. Em 2007, a empresa Optimus funde-se com a empresa Novis Telecom SA, (TVI24, 2007).

Esta operadora procura satisfazer, em primeira instância, as necessidades da população, de forma a melhorar as suas vidas. Assim, desta forma, a Optimus, enquanto empresa orientada para os clientes, continua a procurar formas de proporcionar à sociedade novas ofertas de comunicação. Nesse sentido, a operadora Optimus, no ano de 2008, associou-se a uma nova imagem, trocando a sua imagem de marca, “*Boomerang*”, por um novo símbolo: “*Magna*”. A empresa desvinculou-se assim do *Boomerang*, que até à altura era a imagem da Optimus, optando por uma marca voltada para os clientes,

com o propósito de reforçar a sua relação com os clientes e satisfazer as suas necessidades.

Nesse ano, a Optimus aposta mais uma vez na inovação e lança um serviço revolucionário e aliciante para os adolescentes, o TAG. Com este novo tarifário, os jovens têm acesso a plataformas de comunicação totalmente gratuitas e ilimitadas, tendo sido um sucesso.

Em 2010, a Optimus transforma-se na primeira empresa totalmente integrada no mercado das telecomunicações. A Optimus passa a ser a única empresa do grupo Sonae destinada aos serviços de telecomunicações, após a integração com a operadora também pertencente à Sonae, Clix.

No ano de 2013, a Optimus marca mais uma vez o mercado das telecomunicações ao lançar duas novas ofertas, o Wow, sendo uma nova oferta de internet fixa instantânea, com voz associada e o WTF. Com o lançamento desta última oferta, a Optimus coloca à disposição dos mais jovens a utilização de forma ilimitada das Apps de comunicação, nomeadamente Whatsapp, Viber, Skype, Facebook, Messenger, Blackberry Messenger, Imessage e Facetime.

Após quinze anos de crescimento e integração no mercado das telecomunicações, a Optimus assume-se como uma empresa preocupada em proporcionar aos consumidores soluções integradas, colocando à sua disposição uma vasta gama de produtos e serviços de comunicações.

4.3.3.1- Análise Optimus

O quadro nº 10 contém dados reveladores da evolução histórica da Sonaecom e, consequentemente, da operadora Optimus.

De forma pormenorizada, podemos referir que a empresa enfrentava um declínio no volume de negócios ao longo do período em análise. Esta diminuição é explicada pela perda de receitas nos serviços móvel e fixo. Contudo, o SSI evidenciou um crescimento significativo no ano 2009, embora nos anos seguintes tenha enfrentado a mesma tendência de quebra que os serviços anteriores.

No entanto, apesar das evoluções negativas quanto ao volume de exploração bem como às receitas, a Sonaecom conseguiu ao longo do período apresentar um crescimento do seu EBITDA e, consequentemente, nos resultados líquidos, que evoluíram de forma significativa ao longo do período 2008 a 2012.

Sonaecom	2008	2009	2010	2011	2012
Volume de negócios	976,2	949,4	920,7	863,6	825,4
Móvel	629,1	607,0	592,8	570,7	528,1
Fixo	291,4	245,2	237,6	220,4	222,5
SSI	32,4	149,9	142,5	108,5	103,8
Outros e Eliminações	120,1	(52,7)	(52,2)	(36)	(29,1)
EBITDA	160,4	175,7	194,0	213	246
Resultado Líquido	5,2	6,1	41,3	62,3	75,4

Quadro 10 - Evolução dados Financeiros Sonaecom (2008-2012)

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

Por outro lado, o serviço fixo oferecido pela Optimus apresentava, no final do período em análise, uma evolução anual positiva de 4.9% face ao primeiro semestre de 2012. No final do primeiro semestre de 2013, a Optimus ascendia aos 114.1 milhões de

euros, um valor significativo quando comparado com os 108.8 milhões registados no primeiro semestre de 2012.

Adicionalmente, podemos averiguar que a base de clientes móveis da operadora Optimus apresentou uma forte evolução até ao ano 2011, sofrendo um decréscimo no ano seguinte.

É ainda visível, no quadro abaixo, o número de acessos ao serviço fixo, onde podemos apurar que apresentou uma tendência decrescente ao longo dos anos. É possível afirmar que a Optimus nunca conseguiu um posicionamento único no mercado, apesar das suas ofertas inovadoras, diferenciadoras e competitivas.

Optimus	2008	2009	2010	2011	2012
Base Clientes Móveis	3.191,6	3.432,6	3.604,1	3.639,4	3.568,6
Base Clientes Fixos	592.9	483.613	417.066	375.826	334.939

Quadro 11 - Evolução Base Clientes Optimus (2008-2012)

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

Adicionalmente, a empresa Optimus, em 30 de junho de 2013, é uma sub-holding do grupo Sonae, pelo que, como mostra o quadro, a Sonaecom SGPS, SA. apresenta-se como sendo a única acionista.

Acionistas	% Capital detido
Sonaecom SGPS, SA	100%

Quadro 12 - Acionistas Sonaecom

Fonte: Sonaecom (2013) (adaptado)

4.4- Análise do Modelo das Cinco Forças no setor das Telecomunicações (pré-fusão)

O novo quadro regulamentar acompanhado pelo avanço tecnológico provoca impactos significativos nas forças concorrenciais. A análise detalhada de cada força permite aferir o grau de concorrência no mercado das telecomunicações após o ato de liberalização e convergência tecnológica.

4.4.1- Ameaça à entrada

Apesar do esforço de liberalização do mercado das telecomunicações, este continua com uma estrutura muito concentrada ao invés da entrada de potenciais concorrentes. A fraca atratividade de entrada de novas empresas deve-se em parte às elevadas exigências de investimento, sendo crucial para o desenvolvimento e expansão das empresas no mercado.

A PT, de forma a reduzir estes custos, sobretudo riscos de investimento, adotou a estratégia de internacionalização para mercados longínquos, estabelecendo parcerias com empresas de tecnologia de ponta (como é o caso do Brasil), o que possibilitou o desenvolvimento de soluções inovadoras, com vantagem de custos e, consequentemente, maior vantagem competitiva (Portugal Telecom, 2012).

O setor das telecomunicações apresenta barreiras à entrada ao exigir investimentos elevados no início da atividade de um novo operador, de forma a captar a atenção e lealdade dos consumidores. Porém, os clientes preferem as empresas já instaladas no mercado, pelo que as empresas vão demorar a recuperar o retorno de investimento e sempre que desejarem sair do mercado por questões de sustentabilidade, deparam-se com custos irrecuperáveis (*sunk costs*), o que, por vezes, conduz à prática de preços mais baixos para recuperar tais investimentos. É o caso da PT, que, após as ameaças sentidas no segmento de internet, foi obrigada a baixar os seus preços.

A PT assume-se como um operador geograficamente diversificado, captando mais de 100 milhões de clientes (Portugal Telecom, 2012), com forte capacidade de flexibilidade de inovação e prestação de serviços, facto que leva as empresas a sentirem-se dissuadidas relativamente à entrada no mercado.

Esperava-se que, em resultado da liberalização e mudanças tecnológicas, fossem criadas e estabelecidas as condições de livre acesso a redes locais pertencentes ao universo da PT por parte dos restantes operadores no mercado, no entanto, importa revelar que, no ano de 2007, a PT foi condenada pela Adc ao pagamento de uma coima de 38 milhões de euros, em virtude do abuso de posição dominante. A PT recusou o acesso a uma infraestrutura essencial no subsolo aos concorrentes TVTel e Cabovisão (Adc, 2007).

Ainda no ano de 2010, foi anunciada a obrigação da PT de abrir a rede de fibra ótica aos concorrentes. A PT era detentora da maior rede de fibra ótica, tendo sido, no ano de 2011, considerada a operadora detentora da maior e melhor fibra da Europa (Telecom, 2017), pelo que a Comissão Europeia tinha como objetivo eliminar o acesso exclusivo da operadora a esta rede e partilhá-la em termos justos e razoáveis com os restantes operadores existentes no mercado, com o propósito de permitir a abertura nas referidas redes (TVI24, 2010).

Posto isto, a empresa PT é a principal causadora do impedimento de estabelecimento de novas empresas, por todas as razões anteriormente apresentadas.

4.4.2- Ameaça de produtos substitutos

A forte tecnologia, inovação, produção de novos produtos e serviços no setor trazem inúmeras alternativas aos consumidores. O setor em causa encontra-se fortemente ligado às tecnologias e grande desenvolvimento de produtos, pelo que as empresas têm oportunidade de explorar novas áreas, de forma a proporcionar aos clientes produtos mais atrativos, capazes de satisfazer as suas exigências e, consequentemente, obter um nível de competitividade superior face aos concorrentes.

A PT, entidade com maior projeção no mercado das telecomunicações, apresentou ao longo da sua existência produtos e serviços mais valorizados pelos clientes, em resultado da sua forte capacidade de elevação de produtos e serviços tecnologicamente mais avançados. Interessa mencionar que a PT lançou o serviço “Casa T” pela TMN, com o objetivo de recuperar dos efeitos negativos provenientes do insucesso da OPA, tendo sido visível o forte posicionamento e criação de valor para os consumidores, traduzindo-se em resultados positivos para a operadora PT (Portugal Telecom, 2006). A PT, com o

lançamento da MEO, serviço *triple play*, usufruía de um posicionamento significativo, baseado na inovação e maior qualidade. Ainda no ano de 2011, através do lançamento do MEO GO, foi atribuído ao Grupo PT o “prémio” de melhor marca Portuguesa.

Contudo, os concorrentes no mercado, apesar de não desfrutarem da mesma capacidade de liderança na promoção de serviços, começam a apresentar produtos e serviços semelhantes, o que poderia comprometer a vantagem competitiva da empresa PT e a sua rentabilidade. A operadora Zon e Optimus, embora não desfrutem dos mesmos recursos financeiros que a operadora PT, deparavam-se com dificuldades na criação de produtos diferenciadores, no entanto, surgem com serviços nos diversos segmentos de mercado, o que facilmente permite aos consumidores substituir um produto ou serviço prestado anteriormente pela operadora PT. No entanto, a presente força tinha pouca relevância, não comprometendo o desempenho e rentabilidade da empresa, uma vez que os preços da empresa não se alteravam.

4.4.3- Poder Negocial dos clientes

A PT mantém um relacionamento sério com os clientes, baseado na lealdade, transparência e no fornecimento de serviços focados na satisfação das necessidades dos clientes.

A operadora PT revela-se como uma empresa direcionada para os clientes, continuando incessantemente a desenvolver soluções inovadoras e diferenciadoras, o que tem resultado numa fidelização dos clientes à marca, pelo que, em 1997, a PT, de forma a captar a lealdade dos clientes, aposta em serviços mais inovadores e de maior qualidade. Importa referir que a PT registou, no ano 2012, um marco importante ao captar 7 milhões de clientes, ultrapassando assim 100 milhões na sua base de clientes em todo o mundo (Portugal Telecom, 2012).

O mercado das telecomunicações apresenta poucos concorrentes no momento pré-fusão, pelo que, sendo a PT líder, os clientes não exercem grande poder negocial, o que não compromete a rentabilidade da empresa e consequentemente da indústria, uma vez que não exercem pressão sobre os preços da empresa. Contudo, os consumidores começam a possuir alguma consciência, pouco significativa, acerca da qualidade dos produtos e serviços presentes no mercado, em resultado da promoção de produtos mais

inovadores e redes mais rápidas e a abertura do mercado. Os consumidores começam a apresentar novas necessidades e maior exigência na prestação dos serviços, com maior valor e maior qualidade, o que poderá comprometer os valores distintos e custos da empresa.

Com o aparecimento de novas marcas, embora com poder menos significativo, os compradores facilmente encontrariam alternativas às suas necessidades. No entanto, a presente força é relativamente baixa, no momento pré-fusão.

4.4.4- Poder negocial dos Fornecedores

Os fornecedores são uma complementaridade importante no mercado, pelo que é importante que as empresas estabeleçam acordos de forma a manter uma relação de lealdade entre fornecedores e empresas clientes. Quando nos referimos a fornecedores, falamos essencialmente de produtores de conteúdos, sendo importante as negociações com produtores de conteúdos, na medida que permitem à operadora captar um maior número de clientes e impedir que outros operadores tentem captar esses conteúdos.

No momento pré-fusão, esta força apresentava uma relevância moderada. Embora o número de operadores no mercado fosse reduzido, as empresas iam estabelecendo acordos e parcerias com outras empresas, com o propósito de desenvolverem os seus negócios de forma eficiente. A PT, sendo líder, desenvolve uma relação de parceria com a TMN, a Telefónica de Espanha, dando origem à operadora móvel da América Latina, VIVO e à MEO.

A Zon evidenciava uma forte relação com fornecedores, estabelecendo no final de 2012 um acordo de exclusividade com a TVI, lançou a Disney Movies on Demand em parceria com a Disney. Ainda neste âmbito apresentava conteúdos como canal Globo, SPORT TV (50%) e Dreamia (produção essencialmente de programas infantis).

É de salientar que, no mercado das telecomunicações, os fornecedores podem em certas alturas criar uma dependência com a empresa cliente, aumentando desta forma o seu poder negocial, ao elevar os seus custos em investimentos específicos, provocando impactos negativos na rentabilidade e desempenho da empresa.

4.4.5- Rivalidade

A análise da rivalidade no mercado requer a definição de mercado relevante, quer na dimensão do produto, quer na dimensão geográfica.

Segundo o CMVM (2013), o STF é caracterizado por dois segmentos, nomeadamente residencial e não residencial. No entanto, tem-se definido o segmento como um único mercado relevante no produto. Em termos geográficos o mercado caracteriza-se pela existência de um mercado geográfico nacional. O serviço móvel apresenta a mesma característica geográfica.

Relativamente ao serviço de internet, é possível distinguir o mercado de produto de BLM e BLF, sendo o mercado geográfico infranacional. A dimensão infranacional segue a subdivisão do país entre “Área C”, correspondendo às áreas centrais, onde se evidência a concorrência, estando a Optimus presente com um efeito significativo de rede de fibra ótica e a “Área NC”. A análise referida, aplica-se de igual modo ao mercado de STVS.

O passo seguinte consiste na avaliação da rivalidade no mercado em apreço.

O setor das telecomunicações é considerado um setor fundamental pelos elevados níveis de investimento, com o propósito de estabelecer progressivamente uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes, ao apresentar produtos e serviços diferenciadores. A PT é uma empresa que tem apresentado ao longo dos tempos níveis de investimentos exorbitantes, em novas tecnologias, o que, segundo o Conselho de Administração, melhora a competência e habilidades da empresa e, conseqüentemente, acarreta um melhor posicionamento através da diminuição dos custos (Portugal Telecom, 2012). A PT apresentou-se ainda na vanguarda da concorrência, com o aparecimento do primeiro telemóvel pré-pago no mundo, o Mimo, no ano de 1995, implementando uma inovação em praticamente todo o mundo, e o primeiro smartphone com plataforma android em 2009 (Telecom, 2017). Para além disso, apresentava produtos e serviços convergentes, o que não era apresentado pelas operadoras Zon e Optimus, em resultado da sua fraca capacidade financeira. Por tudo isto, a PT apresentava-se como uma empresa fortemente competitiva. Os investimentos aplicados posicionavam a empresa no mercado, capaz de apresentar as melhores propostas aos consumidores, o que torna difícil a concorrência por parte das empresas concorrentes. Em determinados casos, as empresas menos

competitivas, tinham o estímulo para fixar os seus preços a níveis baixos, de forma a reaver os seus níveis de investimento.

As operadoras Zon e Optimus continuavam a apresentar e expandir as suas áreas de negócio, embora com objeções em termos de investimento e capacidade de inovação. A Zon centrou as suas habilidades principalmente na oferta de serviços de televisão via subscrição, onde a PT não detinha de grande expressão, comunicações de voz móvel e fixa, serviços de internet, conteúdos audiovisuais e distribuição e exibição cinematográfica. A marca Zon apresentava aos clientes serviços nos diversos segmentos, pelo que rapidamente os clientes poderiam optar por esta operadora. É de realçar que a operadora Zon apresentava níveis superiores quanto à prestação de STVS, e valores muito próximos da PT em relação ao serviço de acesso à internet, na categoria de BLF. Para além disso, desfrutava de uma posição privilegiada na exibição cinematografia.

A Optimus, por sua vez, com uma fonética importante para os clientes mais jovens, é responsável pelo lançamento de serviços pioneiros, que transformam o setor das telecomunicações, como serviços de SMS, MMS, lançando ainda o TAG e o Wow, tendo sido bem-sucedida nos primeiros anos. Juntamente a Optimus, apresentava maior liderança no mercado quanto ao acesso de serviço de internet em “Áreas C”.

No entanto, a rivalidade sentida no mercado era reduzida. O mercado em apreço é dominado por apenas algumas empresas, com poder de imposição de preços praticados aos clientes. Além disso, elevados níveis de investimento eram aliados aos custos irrecuperáveis, desincentivando a entrada de novos operadores. E, por fim, a liderança de diferenciação da operadora PT, ao apresentar produtos e serviços de maior qualidade, aumenta os custos de mudança, aumentando assim a posição da PT no mercado.

4.5- Análise da Matriz de SWOT

Ainda é possível, através da análise de SWOT, indicar os pontos fortes, fracos, antever oportunidades e ameaças no setor das telecomunicações antes da tomada de decisão estratégica entre as operadoras Zon e Optimus. Importa salientar, que a análise de SWOT corroborou com a análise das cinco forças de Porter. A análise das cinco forças veio ajudar a identificar as forças e fraquezas das empresas e assim desenhar as suas estratégias.

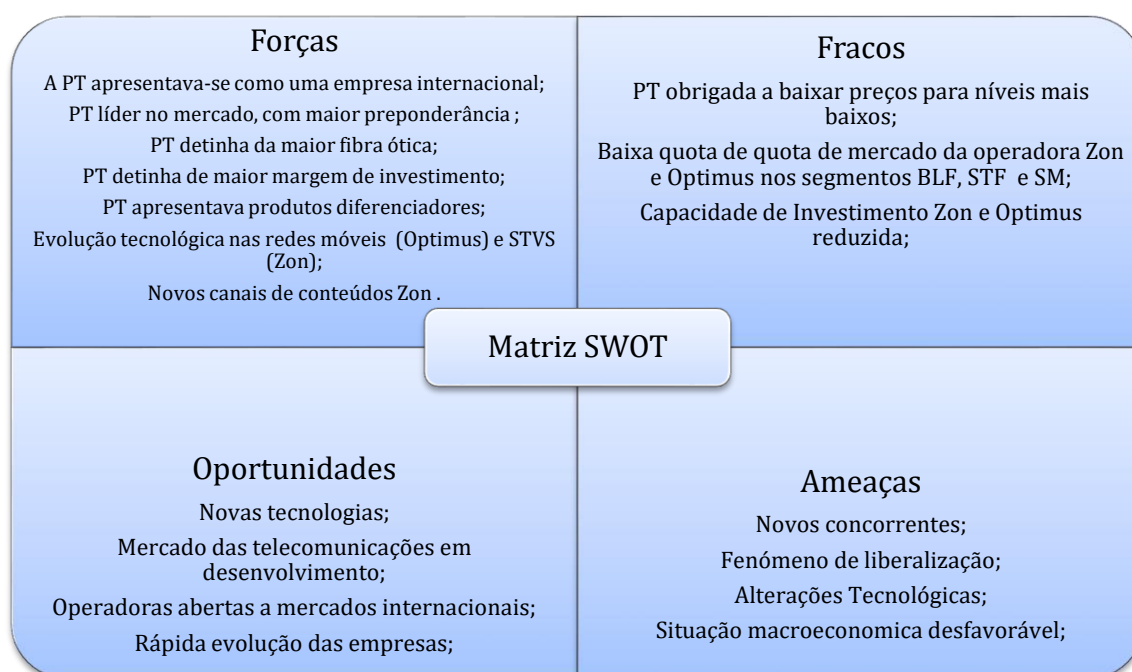


Figura 4- Análise de SWOT no mercado das telecomunicações

Fonte: adaptado

Assim, a análise do modelo das cinco forças de Porter e a identificação das forças e fraquezas das empresas, permite avaliar o desempenho, a rentabilidade e a evolução das empresas no mercado das telecomunicações. De acordo com a análise, podemos concluir que, após o processo de liberalização e convergência tecnológica, as empresas presentes no mercado enfrentavam novos desafios. O avanço tecnológico e o desenvolvimento do mercado conduziu a alterações do ambiente empresarial das empresas. A PT desenvolveu produtos inovadores e mais atrativos para os clientes, captando a maior preponderância

no mercado. Por sua vez, a Zon e Optimus, embora com algumas dificuldades financeiras e de expansão no mercado, começaram a marcar a sua posição no mercado, com o surgimento de produtos e serviços característicos em alguns segmentos de mercado, comprometendo a posição de liderança da operadora PT. Além disso, a Zon expandiu os seus negócios para Moçambique e Angola. Porém a Zon e Optimus enfrentavam uma situação vulnerável no mercado, pelo que neste seguimento as operadoras, como resposta e fortalecimento do seu posicionamento, adotaram a estratégia de F&A.

Capítulo 5. Fusão Zon Optimus- Contextualização Histórica da Fusão

Após conhecer um pouco o que caracteriza as empresas envolvidas no processo de fusão, é pertinente uma descrição dos acontecimentos que antecedem a concretização da fusão entre a Zon e Optimus.

Em consequência do lançamento falhado da OPA por parte da Sonaecom à PT no ano de 2006, surgem os primeiros rumores de uma possível fusão entre a Sonaecom e a PT Multimédia (na qual viria a designar-se Zon).

O romance entre a Zon e a Optimus remonta a 2007, porém em 2008 a ligação entre ambas acaba por perder fulgor, pelo que os especialistas do mercado começam a desacreditar na possível relação entre as duas operadoras.

Em 2009, a Sonaecom tenta reatar a relação com a Zon, porém recebe uma recusa por parte desta. O presidente da Tv Cabo da altura, Rodrigo Costa, referiu que “não temos incentivo para nos atirar a quem quer que seja” (Jornal de Notícias, 2012).

Passado um ano, o romance entre as duas empresas continua com alguma frieza. O ano de 2009 decorre sem novos desenvolvimentos. Apenas neste ano temos a entrada da Isabel dos Santos na administração da Zon.

Em 2011, a Sonaecom continua sem desistir da sua fusão com a Zon, realçando o seu interesse na mesma, pois admitia que juntas seriam mais fortes no mercado. No ano seguinte, surgem novos desenvolvimentos sobre a possível fusão entre as duas empresas. Neste mesmo ano, dá-se uma alteração na estrutura acionista da Zon Multimédia, facilitando desta forma uma eventual possibilidade de concretização da fusão. Isabel dos Santos compra no mesmo ano a participação de 10% da CGD, chegando a uma posição de 28.8% da Zon Multimédia, sendo a principal acionista da Zon (Esquerda Net, 2012).

Os especialistas dos mercados consideram a Isabel dos Santos, proprietária da Unitel, a peça que faltava para se desenvolver o processo de fusão entre as duas empresas, uma vez que assume uma posição de liderança na Zon e, por outro lado, é parceira da Sonae.

Acreditava-se que existiam as condições perfeitas para a concretização da fusão.

Em dezembro de 2012, Isabel dos Santos e Paulo Azevedo chegam a um entendimento quanto à fusão, anunciando desta forma a sua concretização.

Serão ilustrados de seguida os principais acontecimentos deste 2012 até à conclusão do processo de fusão entre as duas empresas.

20/12/2012	• “Fusão entre Zon e Optimus entra na fase de negociações”
1/1/2013	• “CMVM confirma a dispensa de OPA na fusão entre Zon e Optimus”
21/01/2013	• Projeto de fusão Zon Optimus aprovado pelos administradores”
11/02/2013	• “Fusão Zon Optimus notificada à Adc”
06/03/2013	• “ERC favorável à fusão entre Zon e Optimus”
30/03/2013	• “Fusão aberta com concorrência”
11/04/2013	• “Anacom dá luz verde à fusão entre Zon e Optimus”
26/08/2013	• “Fusão entre a Zon e Optimus com luz verde da Adc”
27/08/2013	• “Zon Optimus nasce hoje”
1/10/2013	• “Miguel Almeida eleito presidente da Zon Optimus”
16/05/2014	• “Novo operador Marca NOS”

Quadro 13 - Processo Fusão Zon Optimus

Fonte: Expresso (2013), Jornal Negócios (2013a), Jornal Negócios (2013b), Jornal Negócios (2013c), Jornal Negócios (2013d), Jornal Negócios (2014a), Público (2012), Público (2013a), Público (2013b), Público (2013c), Público (2013d) (adaptado)

Da junção das duas operadoras, resultará a operação de uma fusão do tipo horizontal, uma vez que se trata de empresas presentes no mesmo mercado relevante. A fusão traria condições mais favoráveis para a exploração nos segmentos de mercado

móvel e no segmento de serviço fixo e de TV, uma vez que reduziria os custos em resultado da complementaridade das empresas

Como ilustrado, a fusão Zon Optimus foi aprovada por unanimidade por parte dos administradores Zon e Optimus em janeiro de 2013. Em agosto do mesmo ano, a Zon Optimus fez-se surgir no mercado como um operador sólido e mais forte, com capacidade e habilidades para concorrer contra a PT e, consequentemente, melhorar a sua projeção no mercado das comunicações.

A Adc referiu que a não concretização da fusão entre a Zon e Optimus, dado que a Optimus não tem melhorado a sua projeção no mercado e que desde o ano 2010 não realizou qualquer tipo de investimento, poderá levar à sua inexistência no mercado. A Optimus poderá não aguentar a concorrência no mercado por parte dos outros operadores mais fortes. O mesmo é salientado pela Anacom numa notícia pública, realçando que a Optimus pode não se aguentar sozinha no mercado, pelo que a fusão com a Zon poderá ser a melhor opção estratégica de forma a equilibrar as forças de mercado. A presidente, Fátima Barros, esclareceu que a Optimus corre este risco uma vez que o mercado das telecomunicações se caracteriza pelo efeito de rede, isto é, os clientes acabam por optar pelo operador em virtude da sua vista de contactos. Os operadores existentes dificultam desta forma o crescimento da Optimus no mercado (Jornal Negócios, 2012).

5.1- Motivações da Fusão Zon Optimus

No documento “Projeto de Fusão por Incorporação” (CMVM, 2013), relativamente aos motivos ostentados pelas empresas no momento da adoção estratégia de integração da Zon Optimus, é possível evidenciar as potencialidades da criação de valor para a população, empresa, para o mercado e a reformulação da vantagem competitiva em resultado da operação

O principal motivo para a concretização da fusão foi a criação de um operador com presença relevante e de grande dimensão no mercado, criando valor para o mercado português, em resultado do lançamento de novas ofertas a preços competitivos e, consequentemente, na obtenção de maior capacidade competitiva. Segundo os analistas, a disposição de novas soluções de consumo aos clientes seria uma forma de concorrer

com a PT. Os autores Gaughan (2007), Lehto e Bockerman (2008), Walter e Barney (1990) e Steger e Kummer (2007), referem a expansão da empresa como principal motivação para a realização de F&A.

Em segundo lugar, a fusão permitirá a criação de um grupo de telecomunicações mais sólido e forte no mercado, através de um aumento de eficiência, rentabilidade e captação de sinergias. Nos anos que antecederam a fusão, o mercado das telecomunicações enfrentava dificuldades na obtenção de receitas, em resultado do contexto macroeconómico desfavorável da época. Assim, a concretização da fusão entre a operadora Zon e Optimus permitirá minorar a queda das receitas, uma vez que terá maior capacidade de investimento e consequentemente maior oferta de serviços colocados à disposição dos clientes, o que poderá gerar receitas na ordem dos 1.610 milhões de euros. Ainda, a este respeito, a captura de sinergias operacionais e economias de escala assumem um papel complementar, mas importante na determinação de um grupo mais sólido e forte, sendo indispensável para a sustentabilidade da nova empresa no mercado. Estes fatores são defendidos pelos autores Andrade et al. (2001), Chatterjee (1986), Jensen e Ruback (1983). Estima-se que das sinergias resultará um valor entre 350 e 400 milhões de euros, através de: um melhoramento da gestão de investimento em infraestruturas; maior capacidade de prestação de serviços nos diferentes segmentos; soluções de serviços convergentes; forte capacidade de negociação com os fornecedores; diminuição da dependência de infraestruturas de concorrentes rivais e redução dos custos de investimento da Zon na exploração de serviços móveis e da Optimus nos serviços fixos e de televisão por subscrição. Perante isto, a empresa resultante da fusão detinha condições suficientes para enfrentar desafios no mercado.

Ainda, como foi possível averiguar, o grupo Zon atuava no mercado das telecomunicações Portuguesas com negócios da televisão por subscrição, banda larga e comunicação de voz, publicidade e distribuição de canais de televisão por subscrição, exibição e distribuição de cinema, distribuição de vídeo e direitos audiovisuais, detendo ainda participações nos mercados de Angola e Moçambique. Por outro lado, o grupo Optimus prestava serviços na área de comunicações de voz, banda larga e televisão por subscrição, isto é, serviços essencialmente móveis. Posto isto, as empresas precisavam de crescer, tornando-se mais inovadoras e capazes de satisfazer as necessidades dos consumidores com o desenvolvimento de novos produtos. A PT detinha um serviço

único, *quadruple play*, o que era bastante atrativo para os clientes. Assim, neste sentido, as empresas precisavam de se fundir para desenvolver produtos e serviços mais inovadores, como ofertas convergentes de *quadruple play* e concorrer assim contra a PT.

Acreditava-se que a complementaridade entre as duas empresas seria decisiva e fundamental para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócio, uma vez que iria permitir ofertas mais flexíveis e adaptáveis às expectativas dos consumidores.

O grupo resultante da fusão terá ainda maior capacidade de captação de investimento e uma acrescida liquidez, como também um aumento da projeção internacional no mercado de capitais, em resultado de uma capitalização bolsista nos mercados de capitais nacionais e internacionais. A motivação apresentada está de acordo com o que é defendido pelos autores Walter e Barney (1990) e Bastardo e Gomes (1989).

Por último, a aposta na internacionalização é outra motivação para a realização da presente fusão. Em resultado, o aumento de dimensão e maior rentabilidade, no seguimento da fusão, “permitirão a disponibilização de recursos adicionais a alocar à implementação de uma estratégia de internacionalização” (CMVM, 2013, pp.13). Uma vez que a operadora Zon se encontra presente em Angola e Moçambique, através da fusão, é possível obter maior crescimento e rentabilidade da operação play TV (a “Zap”) o que, até ao momento da fusão, não seria possível apenas no mercado Português. (CMVM, 2013)

As motivações apresentadas vão ao encontro dos fatores apresentados na revisão de literatua na adoção de uma F&A.

5.2- Análise após Fusão – Empresa Nos

5.2.1- Descrição Empresa NOS

Durante o ano de 2013, o mercado das telecomunicações viu concluído o processo de fusão por incorporação da Optimus na operadora Zon.

Da fusão entre as duas empresas, com posições fortes em distintos segmentos de mercado, surge uma nova empresa, capaz de promover o posicionamento no mercado, tendo como designação social Zon Optimus SGPS, SA.

A junção destas duas empresas veio permitir fomentar os resultados já alcançados por ambas as empresas, criando um operador com ambição acrescida, incrementando planos de crescimento, com o propósito de fortalecer e consolidar a sua posição no mercado doméstico e alavancar a evolução das quotas de mercado.

Da Zon Optimus, nasce um grupo preparado para implementar uma estratégia baseada na liderança de diferenciação, nas experiências partilhadas, competências, habilidades e recursos, originários das duas empresas, estando à vanguarda da inovação, capaz de proporcionar novas oportunidades para os clientes.

Segundo o Relatório e Contas do primeiro semestre do ano 2014 relativo à Zon Optimus (NOS), (NOS, 2014a) a nova empresa e as suas empresas participadas que formam o seu universo empresarial integram uma vasta gama de serviços, desde serviços de televisão por cabo e satélite, serviços de voz e acesso à internet, a edição e venda de videogramas, publicidade em canais de TV por subscrição, a exploração de salas de cinema, a distribuição de filmes e a produção de canais para televisão por subscrição.

A resiliência na obtenção de um desempenho sustentável no mercado, tornou inevitável a criação de uma nova identidade da marca Zon Optimus SGPS, SA. Assim, em 16 de maio de 2014, surge uma nova marca totalmente integrada, com a denominação NOS.

A nova marca, em junho de 2014 viu a sua denominação social a alterar-se para NOS SGPS, SA., após a aprovação em Assembleia Geral de Acionistas. Esta nova marca teria um fundamento lógico, no sentido em que se pretendia desvendar uma nova estratégia, revolucionando a oferta de serviços de televisão, móvel, telefone, internet, cinema e convergente, apresentando novas propostas de serviços de *triple-play* e

quadruple-play e ainda de conteúdos e canais exclusivos para os consumidores, sendo uma estratégia fulcral na decisão da escolha dos clientes.

A NOS dispunha ainda da compra de filmes no videoclube, uma oferta diferenciadora face à concorrência, atingindo desta forma a liderança nas Apps de TV.

5.3- Orientação estratégica – NOS

A operadora Zon e Optimus assentam a sua estratégia numa fusão, em resultado do aproveitamento das oportunidades de negócios que a indústria apresenta, com o intuito de crescer no mercado das telecomunicações através da implementação de uma estratégia genérica liderança pela diferenciação, com reforço da sua posição competitiva, através da sustentabilidade da sua cadeia de valor, com custos mais baixos, o que permitia a captação de melhores resultados, rentabilidade e vantagem competitiva.

A estratégia adotada assenta na prestação de produtos e serviços de maior qualidade, diferenciadores, inovadores no mercado das telecomunicações. E ainda na expansão no mercado das empresas, proporcionando novas oportunidades de negócio. A estratégia adotada concederá a partilha de experiências, de infraestruturas, recursos, competências, reforçando a sua capacidade de liderança no mercado das telecomunicações.

A nova marca, NOS, define metas claras de grande crescimento, assente na forte inovação, satisfação dos clientes e na oferta de serviços convergentes e reveladores para os consumidores (NOS, 2017a).

Neste seguimento, a NOS desenha a sua estratégia até 2018, com base em três grandes forças:

1. Acréscimo da quota de mercado em todos os segmentos de mercado;
2. Fortalecer a marca NOS no mercado, de forma a obter a liderança desejada;
3. Expansão transnacional e criação de valor.

Visando atingir os objetivos, a operadora atuará no mercado com um conjunto único de ativos e competências (Zon Optimus, 2013).

Relativamente à expansão de quotas nos segmentos residencial e pessoal, a NOS promove a aceleração e lançamento de serviços convergentes, apoiados em características inovadoras, com o propósito de reforçar a sua proposta de valor. Deseja continuar a liderar no serviço de TV, pelo que será consolidada através da evolução das redes HFC e FFTH. Denotar que pretende ainda reforçar as suas ofertas de DTH, com apoio da convergência de tecnologias móveis, com o objetivo de proporcionar serviços mais competitivos e valorizados. Ainda pretende aumentar a competitividade no segmento pessoal através do incremento de planos tarifários e produtos mais inovadores.

A NOS possui ambição de crescimento no segmento empresarial, onde deseja ser a primeira escolha por parte dos profissionais. Assim, com este propósito, objetiva tornar-se uma escolha credível para as empresas, através da promoção agressiva de serviços convergentes e de atividades específicas de maior valor. Para além disso, tenciona firmar-se no segmento de audiovisuais e cinema.

A NOS tem conseguido atingir os seus objetivos estratégicos, aliados ao lançamento de novos produtos e serviços diferenciadores dos seus concorrentes, através de maior capacidade de investimento.

Capítulo 6. Análise de resultados

Nesta subsecção da presente dissertação, pretende-se apresentar os impactos causados pela escolha estratégica defendida pelos agentes económicos, em termos de reação das empresas concorrentes, da avaliação das cinco forças de Porter e análises financeiras e operacionais.

6.1- Reação dos concorrentes

Com o objetivo de apresentar as opiniões legítimas por parte das empresas presentes no mercado das telecomunicações, relativamente ao processo de fusão entre a Zon e Optimus, apoiamo-nos no documento público da Adc “Decisão de não oposição acompanhada da imposição de condições e obrigações da Autoridade da Concorrência”, de 26 de agosto de 2013 (Adc, 2013).

De referir que da fusão resultaria uma nova empresa com quotas compreendidas entre os 30% e 40%, em resultado do fomento das posições fortes da operadora Zon e Optimus, suscitando apreensão por parte da Adc, uma vez que acreditava que colocaria entraves à concorrência no mercado das telecomunicações. Segundo a Adc, a junção das duas empresas poderá afetar negativamente a concorrência nos seguintes mercados relevantes:

- I. Mercado de acesso à internet em BLF nas zonas onde a Optimus tem acesso a redes de fibra;
- II. Mercado grossista de acesso em banda larga nas zonas onde a Optimus detém uma rede de fibra;
- III. Mercado retalhista de televisão por subscrição nas zonas onde a Optimus tem acesso a rede de fibra;
- IV. Mercado de ofertas de *triple-play* nas zonas onde a Optimus tem acesso a redes de fibra.

Perante estes possíveis problemas observados pela Adc, esta solicita uma apreciação da fusão por parte da Anacom e da ERC. Apresenta-se de seguida os pareceres apresentados pelas autoridades.

Parecer da Anacom

Segundo a Anacom, a fusão Zon Optimus não colocaria em causa o mercado retalhista fixo, era apenas expectável o surgimento de maior concentração no mercado, o que traria vantagens na coordenação de mercado e consequentemente equilíbrio. Refere ainda, que não há alarme de preocupação no âmbito dos mercados grossistas fixos e nos mercados móveis.

No entanto, a Anacom referencia a necessidade de imposição de compromissos, no momento de decisão de oposição ou não oposição da fusão, nomeadamente:

- I. Ao nível do acesso às infraestruturas de rede de fibra da Optimus, pela Vodafone;
- II. Ao nível das condições de acesso, a serviços móveis suportados em números não geográficos, e à gama de numeração.

Após a verificação do parecer da Anacom, esta afirma que a concretização da fusão não trará implicações concorrenciais ao nível do mercado retalhista e grossista fixos, garantindo que as preocupações apresentadas são salvaguardadas pelos compromissos propostos pela Zon e Optimus (analisados abaixo), e ainda que a fusão não levanta qualquer tipo de preocupação, no mercado grossista fixo uma vez que a Zon não se encontra a oferecer estes serviços.

Parecer da ERC

A ERC apresentou ainda os seus pareceres, estando preocupada com a concretização de fusão Zon Optimus, mostrando que há necessidade de aferir se a fusão entre as duas operadoras pode prejudicar ou não a concorrência; Salienta que há necessidade de verificar se a fusão entre a Zon e Optimus pode comprometer o “pluralismo e diversidade ao nível da produção de conteúdos de comunicação social”. A ERC, refere ainda que se deve analisar se, da junção das duas operadoras no mercado, resulta uma modificação na estrutura das empresas no mercado, originando objeções da operação.

Posto isto, segundo a ERC, a incorporação das duas empresas também não provocará alterações no panorama da estrutura do mercado, “uma vez que não se conclui que a mesma coloque em risco a livre expressão e o confronto das diversas correntes de opinião”.

Compromissos

As empresas Zon e Optimus perante as preocupações jus concorrenciais da Adc, propuseram os seguintes compromissos:

1º) “Prorrogação do prazo do contrato Optimus SA / Vodafone Portugal, permitindo que a operadora Vodafone continue a ter acesso grossista, à infra-estrutura de rede de fibra de Optimus”.

2º) “Modificação do regime de responsabilidade, por resolução do contrato Optimus SA / Vodafone Portugal, garantindo à Vodafone beneficiar, em *ultima ratio*, de um regime mais garantístico, em caso de eventual resolução contratual”;

3º) “Eliminação, por um determinado período de tempo (6 meses após comunicação da Optimus), das cláusulas de fidelização dos clientes de *triple-play* da Optimus que, à Data da Decisão, estivessem suportados na rede de fibra da Optimus, parcialmente objeto do Contrato Optimus SA / Vodafone Portugal”;

4º) “Negociação, com Terceiros, a partir da Data da Operação até 31 de outubro de 2015, de acesso grossista à Rede de Fibra Optimus Partilhável, parcialmente objeto do Contrato Optimus SA / Vodafone Portugal”;

5º) “Negociação, com a Vodafone, de uma opção de compra sobre a Rede de Fibra Optimus Alienável, parcialmente objecto do Contrato Optimus SA / Vodafone Portugal, a exercer até um determinado período de tempo”.

Após a observação dos compromissos apresentados pelas empresas e da análise dos pareceres apresentados pelas outras autoridades, a Adc decidiu deixar os operadores concorrentes manifestarem a sua opinião, tendo-se verificado sérias preocupações com a não oposição à fusão.

Observações dos concorrentes

Observações da Portugal Telecom

A Portugal Telecom aponta três preocupações que podem subsistir em resultado da operação fusão Zon Optimus.

- I. Em primeiro lugar, a PT apresenta preocupações no âmbito dos mercados audiovisuais e de conteúdos, referindo que a operação poderia proporcionar elevada exploração em determinados conteúdos, nomeadamente premium desportivos e cinematográficos e, consequentemente, novos entraves ao acesso aos conteúdos em causa;
- II. A PT mostrou preocupações relacionadas com a “criação de condições para a duopolição do mercado e agravamento do risco de efeitos coordenados”;
- III. A PT apresentou ainda objeções quanto aos compromissos apresentados pelas empresas.

Observações da Vodafone

A Vodafone apresentou preocupações jusconcorrencias, em consequência da não oposição da concretização da fusão Zon Optimus.

- I. Tal como a PT, a Vodafone apresentou preocupações quanto à matéria dos mercados audiovisuais e dos conteúdos;
- II. A Vodafone manifestou preocupações relacionadas com o “acesso a lojas individuais ou localizados em centros comerciais do Grupo Sonae”, referindo que a empresa resultante da fusão passa a ter uma posição significativa no mercado, mostrando riscos concorrenciais;
- III. Por último, a Vodafone apresentou apreensão aos compromissos anteriormente apresentados pelas empresas.

Observações da Cabovisão

- I. A cabovisão apenas manifestou algumas reflexões sobre os compromissos apresentados pelas empresas, considerando que poderiam melhorar alguns aspetos.

Contudo, apesar das opiniões agressivas e veementes por parte das empresas concorrentes, com receio de perder competitividade após a concretização do processo de fusão Zon Optimus, a Adc considerou os compromissos suficientes para desviar as preocupações instaladas, ignorando assim as queixas apresentadas e prosseguiu com a decisão de aprovação de fusão.

Após a autorização e concretização da fusão, as empresas não incluídas na fusão apresentaram o seu desagrado, pelo que foi apresentada seguidamente a pronúncia das empresas após a decisão de aceitação da junção Zon Optimus, por parte da Adc.

Reações após anúncio de aceitação de fusão

Pronúncia da Portugal Telecom

A PT discorda totalmente da decisão de não oposição ao processo de fusão Zon Optimus, salientando que os conceitos de mercado relevantes não são suficientes para uma avaliação exaustiva e eficiente da operação de concentração e dos efeitos relacionados com a concorrência. A PT referencia ainda que os compromissos apresentados pelas empresas apenas resolvem problemas no âmbito da concorrência entre os operadores Optimus e Vodafone.

A empresa apresenta os impactos quanto à realização da fusão nos mercados relevantes, referindo que a nova empresa poderá criar condições desfavoráveis à concorrência, em resultado de barreiras à entrada e elevados níveis de concentração.

Para além disso, a PT clarifica que da fusão resultará uma nova empresa com posição forte no mercado quanto aos pacotes *quadruple-play*.

Pronúncia da Vodafone

A Vodafone mostra-se insegura quanto aos compromissos apresentados, referindo que estes são insuficientes como resposta às elevadas preocupações concorrenciais.

A Vodafone defende ser necessário compromissos mais eficientes no combate às implicações na concorrência, essencialmente nos mercados *multiple-play*.

Pronúncia da Cabovisão

A empresa Cabovisão mostra-se descontente com a decisão da Adc, fazendo ver que os compromissos apresentados pelas empresas são suscetíveis de criar problemas relativos à concorrência, uma vez que proporcionam a criação de entraves. Apresenta ainda preocupações com o surgimento de problemas no âmbito dos mercados audiovisuais e dos conteúdos.

6.2- Análise Financeira e Operacional

Com correspondência à data de 30 de junho de 2014, data próxima após a conclusão da fusão, e segundo o relatório, é viável referenciar que, após o seu lançamento, a empresa obteve resultados acima das expectativas, onde, a marca conseguiu superar os “90% e com mais de 70% de reconhecimento da associação da NOS aos serviços prestados sob as marcas Zon e Optimus” (NOS, 2014a, pp.7).

Segue-se a análise dos principais dados operacionais da operadora NOS, que são consideráveis no momento de avaliação da fusão, como estratégia de obtenção de vantagem competitiva e posicionamento de mercado.

Serviços	4T2013		4T2014		4T2015		4T2016	
Serviço TV por Subscrição	47,7	NOS	43,9	NOS	43,7	NOS	43,5	NOS
Serviço de telefone Móvel	45	PT	44,8	PT	44,2	PT	43,6	PT
Banda Larga Fixa	44,8	PT	40,6	PT	39,7	PT	41,3	NOS
Banda Larga Móvel	41,7	NOS	43,8	NOS	36,9	PT	37	NOS
Serviço de Telefone Fixo	56,4	PT	54	PT	50,1	PT	46,5	PT

Quadro 14 - Liderança dos operadores nos segmentos de mercado

Fonte: Anacom (2017b) (adaptado)

Pode-se argumentar que a nova marca corporiza um conjunto de serviços inovadores e de excelência para os seus clientes, pelo que tem impulsionado o crescimento da sua base de clientes com sucesso. A marca NOS tem proporcionado a melhor experiência de serviços de comunicação à sociedade em geral, liderando segundo o relatório NOS (2014a) na satisfação geral dos clientes nos STVS, voz móvel e voz fixa,

o que, evocando o motivo pelo qual as operadoras se fundiram, com o propósito de criar um operador com presença significativa no mercado, evidencia-se que, de facto, a operadora NOS alcançou parte dos objetivos, ao tornar-se líder em dois segmentos de mercado, serviço de STVS e BLM, ao longo do período após a realização da fusão, até ao 4º trimestre de 2016. A operadora NOS ainda ultrapassou a operadora PT no acesso de internet de BLF no 4º trimestre de 2016. Denota-se ainda uma forte capacidade competitiva da nova operadora quanto aos outros segmentos, quando se olha para os valores próximos dos concorrentes rivais.

Dados Operacionais	2013	2016
RGUs Totais	7.213,0	9.076,8
Subscritores Móveis	3.243,4	4.455,7
TV por Subscritores	1.518,0	1.600,6
Banda Larga	922,1	1.264,4
Voz Fixa	1.514,9	1.724,7
Subscritores IRIS & UMA	437,6	982,6
RGUs Convergentes	212,4	3.387,2

Quadro 15 - Dados Operacionais Zon Optimus (NOS)

Fonte: NOS (2017a) (adaptado)

Adicionalmente, no quadro 15, verifica-se a evolução dos serviços da operadora NOS, desde a sua existência até ao ano 2016. Os serviços convergentes *core* apresentam um ritmo comercial muito acentuado, representando mais de 3.387,2 milhões de RGUs convergentes no desfecho do ano passado. A NOS tem apresentado resultados reveladores relativamente à interface IRIS, representando, no ano de 2013, 437,6 milhões de euros, superando este valor no final de de 2016, registando 982,6 milhões de euros. A operadora continua a impulsionar novos serviços, novas funcionalidades nas suas aplicações e excelência na sua prestação de serviços, sendo tais características a base do sucesso da empresa.

Dados Financeiros	2013	2014	2015	2016
Volume de Negócios	1426,8	1383,9	1444,3	1515,0
EBITDA	536,6	510,5	533,1	556,7
Resultado Líquido	63,4	74,7	82,7	90,4

Quadro 16 - Dados Financeiros Zon Optimus (NOS)

Fonte: NOS (2017a) (adaptado)

No quadro acima representado, é possível averiguar os dados financeiros mais relevantes da operadora NOS.

Relativamente ao volume de negócios, no ano de 2013, a operadora registou uma exploração na ordem dos 1,42 mil milhões euros. No ano de 2014, porém, registou um decréscimo, fixando-se o seu valor nos 1,38 mil milhões de euros. Nos anos subsequentes, a NOS apresentou um acréscimo no seu volume de negócios, registando no final de 2016 1,51 mil milhões de euros.

Ao observar o EBITDA, podemos constatar que apresentou o mesmo comportamento que a variável volume de negócios ao longo dos anos em análise, apurando no final do ano 2013 um valor de 536,6 milhões de euros, seguindo-se no ano seguinte uma diminuição para 510,5 milhões de euros. Contudo, no final de 2016, a NOS registou um EBITDA no valor de 556,7 milhões de euros.

Quanto ao resultado líquido, ao longo dos anos a nova marca apresentou um incremento gradual desde o período de 2013 até ao ano de 2016, com o valor de 90,4 milhões de euros.

Ainda neste âmbito, podemos fundamentar que a operadora, apesar do forte desenvolvimento e equilíbrio financeiro, não conseguiu alcançar o valor superior quando comparado com os valores anteriormente apresentados na análise das empresas ainda individuais.

Neste seguimento e segundo o quadro seguinte, de forma a concluir a avaliação financeira, denota-se que a operadora apresenta um desempenho reduzido. O mercado das telecomunicações, como já evidenciado, encontra-se inteiramente ligado aos fortes investimentos, assim, como mostra no quadro, a operadora NOS não consegue fazer face aos investimentos com o seu capital próprio, colocando em causa a sua rentabilidade.

Balço (Milhões €)	2013	2014	2015	2016
Ativo não corrente	2434,5	2488,0	2510,1	2453,0
Ativo Corrente	454,8	468,0	466,4	529,639
Total Ativo	2889,3	2955,9	2976,5	2982,641
Passivo não Corrente	1066,9	793,8	1150,7	1168,7
Passivo Corrente	762,2	1102,0	762,2	760,84
Total Passivo	1829,1	1895,8	1913,0	1929,5
Total Capital Próprio	1060,2	1060,1	1063,52	1053,1

Quadro 17 - Balço NOS

Fonte: NOS (2017a) (adaptado)

No quadro abaixo, podemos observar a estrutura de Participações Sociais Qualificadas da NOS, em 31 de dezembro de 2016:

Acionistas	Nº de ações	% Capital
ZOPT, SGPS, SA	257.632.005	50.01%
Banco BPI, SA	17.516.365	3.40%
SONAECOM, SGPS, SA	11,012,532	2.14%
Norges Bank	10.891.068	2.11%
Blackrock, Inc	10.349.515	2.01%
Total	307.401.485	59.67%

Quadro 18 - Titulares de Participações Sociais Qualificadas da NOS

Fonte: NOS (2016)

6.3- Cadeia de valor – NOS

A cadeia de valor é uma ferramenta crucial na identificação de maior desempenho e vantagem competitiva de uma empresa, através de integração de atividades fundamentais para o crescimento de uma empresa. As atividades específicas desenvolvidas pela operadora NOS, desde o ciclo de vida do produto/serviço, relações entre fornecedores e distribuição final, são essenciais para a sustentabilidade da sua cadeia de valor.

As atividades desenvolvidas pela NOS, tem como base o princípio ético em todas as relações existentes, desde parceiros, fornecedores, colaboradores e I&D. Para a NOS, questões éticas, ambientais e sociais são fundamentais para o desenvolvimento do seu negócio.

De seguida, podemos verificar a análise das atividades desenvolvidas pela operadora, com base no modelo da cadeia de valor defendido por Michael Porter. Importa referir que aqui apenas se considera as cinco atividades genéricas defendidas por Michael Porter, embora dentro de cada atividade sejam incluídas diferentes atividades específicas, relacionadas entre si, uma vez que o custo de uma altera o custo de outra atividade, segundo NOS (2017b).

Atividades primárias

Logística de controlo

A NOS apresenta uma logística cada vez mais “eficiente para entregar uma experiência ágil aos clientes (NOS, 2016). A NOS apresenta atualmente um novo modelo de logística, estabelecendo novas plataformas de teste flexíveis para produtos diferentes e tecnológicos e uma plataforma de reparações internas. Ainda, a marca NOS, desenvolveu um modelo de gestão e abastecimento que permite uma melhor gestão de todos os produtos, por meio de ferramentas simples e eficientes. A adoção deste modelo permite garantir aos clientes melhores condições de entrega de produtos e serviços, baseados em maior qualidade, tempo, custos logísticos mais baixos e a redução de valor de stock de armazéns (NOS, 2016).

Operações

O modelo de operações da marca NOS é caracterizado pelo elevado número de colaboradores talentosos com participação direta no processo de transformação do produto. Esta participação tem impacto direto sobre o desempenho, sustentabilidade, criação de valor, sistema de valor e consequentemente na vantagem competitiva da marca.

Logística de saída

A NOS conta com um serviço de vendas *online*, linhas de apoio ao cliente, Fórum NOS, e com mais de 180 lojas NOS, onde permite uma forte ligação entre a marca e os clientes, aumentando assim a proposta de valor.

Marketing e Vendas

A NOS, apresenta vários serviços de publicidade e de promoção dos seus produtos aos clientes, através de campanhas sólidas, pela sua identitária, consistência, história e ambiente. Ainda, a NOS apresenta campanhas de média pagas, isto é, campanhas de televisão, rádio e imprensa digital, ampliando ainda campanhas de publicidade nas suas lojas e redes sociais.

A NOS apresenta a NOSpub, Publicidade e Conteúdos, SA, que opera na comercialização de publicidade em salas de cinema, nos segmentos de canais temáticos de filmes, séries e infantil. A NOS publicidade tem melhorado o seu portfólio de vendas de espaço em sites de internet, alargando os seus negócios com uma oferta mais integrada para o cliente (NOS, 2016).

Serviços

A NOS, com o propósito de estabelecer uma relação de lealdade e confiança com os seus clientes, possui de um contato direto com os clientes, através de deslocações ao domicílio e de plataformas *online*.

Os clientes levam em consideração a mobilidade e autonomia no acesso de informação e na utilização dos seus serviços, pelo que a NOS em 2016, alarga a plataforma digital de vendas, desenvolve novos canais digitais como a área de cliente e a App de clientes NOS, reformulou ainda a área de ajuda do site nos.pt, com o objetivo de

aumentar a proximidade e fidelização dos clientes. A NOS inova ao apresentar conceitos mais inovadores na integração dos seus produtos com os clientes, ao facilitar a sua experiência e interação com a implementação de um serviço de atendimento personalizado ao eliminar a ideia de serviço “balcão”.

A empresa tem sido considerada como “melhor serviço ao cliente no Mundo” pelo Contact Center World, e por outro lado, a Associação Portuguesa de Contact Centers reconheceu a operadora como “melhor operador de telecomunicações”. Estes prémios são levados em consideração pelos clientes quando pretendem adquirir serviços ou produtos pela marca (NOS, 2016).

Atividades de apoio

Infraestruturas

A NOS possui um conjunto sofisticado de infraestruturas que permite o forte crescimento e desenvolvimento dos seus negócios no mercado nacional e internacional. A empresa encontra-se em constante aplicação e inovação de soluções mais eficientes, através de elevados investimentos de forma a manter a sua expansão e autonomia, o que lhe permite estar na vanguarda do setor.

A empresa apresenta uma rede única e dimensionada à medida, tendo já percorrido mais de 124 mil casas, o que lhe confere a integração de serviços como dados, voz e vídeo, garantindo a qualidade no serviço. Ainda, a NOS apresenta as melhores soluções de dados Carrier Ethernet, uma solução que eleva o desempenho de conectividade e as melhores propostas de circuitos dedicados em cobre, via rádio ou fibra ótica. (NOS, 2017c). A NOS consegue captar um número significativo de clientes, ao apresentar a maior rede de WIFI, serviços móveis ilimitados, de 4G para todas as redes (NOS, 2014b).

A NOS apresenta às empresas, um paradigma tecnológico capaz de fortalecer o seu sucesso, através de IP Centrex e um conjunto de soluções de forma a promover a racionalização e modernização de infraestruturas de empresas ligadas à área de saúde e de educação, no qual resultará de um aumento de produtividade, ao rentabilizar os custos, com apoio de uma plataforma integrada de comunicação (NOS, 2017c).

Posto isto, é visível a preponderância da NOS ao nível de infraestruturas.

Gestão de Recursos Humanos

A NOS concentra a sua atividade no desenvolvimento de pessoas e na gestão de talentos. Os colaboradores pertencentes à marca NOS ambicionam a perfeição, apostando continuamente em formações, de forma alcançar o crescimento desejado. A NOS apresenta uma referência de colaboradores talentosos, responsáveis e inovadores, colocando a marca numa situação de elevada competitividade, sendo considerada no ano de 2016, uma das cinco melhores empresas para se trabalhar em Portugal e uma das vinte empresas mais atrativas.

Desenvolvimento Tecnológico

NOS Inovação tem como principal papel a realização de atividades científicas de I&D. Dedicar-se à demonstração, divulgação e transferência de tecnologias em diferentes campos, nomeadamente SSI, soluções fixas e móveis de última geração, televisão, internet, voz e dados (NOS, 2016). Apresenta ainda um contributo importante no “licenciamento e prestação de serviços de engenharia e consultoria na área das tecnologias de informação, comunicação e electrónica” no mercado nacional e internacional (NOS, 2016, pp.105). A NOS dispõe ainda de uma área de sistema de informação que contribui para o lançamento de produtos e serviços inovadores.

A NOS, encontra-se na vanguarda da inovação e da tecnologia, no mercado nacional e internacional, onde exhibe um formato digital com resolução de 2K, em 2D, 3D e 4Dx nas salas de cinema.

Em repercussão da realização de F&A, as operadoras Zon e Optimus alinham as suas estratégias, partilham a complementaridade das suas habilidades, recursos, competências, infraestruturas, as quais proporcionam à nova empresa a disposição de um conjunto de serviços únicos e inovadores a baixo custo. Simultaneamente, as empresas adotam uma estratégia de diferenciação onde poderão desenvolver a sua cadeia de valor, aperfeiçoando os serviços existentes, através do desenvolvimento de novas características e alargando os seus serviços para outros segmentos de mercado, com o propósito de captar maior poder de comercialização no mercado ao alcançar um valor de fornecimento de produto superior ao seu custo, criando assim maior lucratividade para a empresa e consequentemente para a indústria, ao criar um grupo mais forte.

A NOS, conseguiu atingir uma vantagem competitiva face aos seus concorrentes rivais através da coordenação e otimização destas mesmas atividades. Importa mostrar que a vantagem competitiva da empresa NOS, encontra-se relacionada também com o sistema de valor que a empresa faz parte.

6.4- Análise do Modelo das Cinco Forças no setor das Telecomunicações (após-fusão)

Com as alterações ocorridas no panorama do setor das telecomunicações, as forças concorrenciais de Michael Porter merecem uma nova avaliação de forma a compreender a posição da operadora NOS no mercado.

6.4.1- Ameaça à entrada

As condições de atratividade à entrada de novos *players* no mercado foram criadas, no entanto, a atual posição das empresas existentes dificultou a entrada.

A NOS intitulasse como uma empresa de poder significativo de mercado, de um sólido crescimento em praticamente todos os segmentos de mercado, contemplando uma vasta base de clientes, registando em 2016 um total de clientes superior a 1,6 milhões no STVS. O desenvolvimento de serviços convergentes tem sido o principal motor de expansão da empresa ao subscrever 43% da base de clientes de televisão. Ainda, a operadora NOS registou um aumento na base de clientes móveis, conseguindo uma adição de 333 mil cartões no final de 2016 (NOS, 2016). Isto explica-se pela forte presença em áreas centrais. A operadora NOS regista no final de 2016, 4,45 milhões de subscritores, sendo uma barreira à entrada de novos operadores, aliado às economias de escala/gama, diminuindo os custos médios da empresa, forte capacidade de inovação e elevados recursos financeiros, para satisfazer as necessidades dos clientes.

No final de 2016, apenas estavam presentes no mercado quatro empresas: MEO, Grupo NOS, Vodafone e o Grupo Apax (integra a Cabovisão/Now e a ONI). Podemos concluir que embora o setor das telecomunicações seja atrativo, não foram registados novos operadores, devido, à retaliação agressiva prestada pela operadora NOS, às tecnologias e investimentos exigidos e ao efeito de rede entre clientes. Um número

considerado de clientes a optar pela marca, atrai outros clientes, aumentando desta forma barreiras à entrada de novos clientes.

6.4.2- Ameaça de Produtos Substitutos

Em resultado de uma complementariedade entre as operadoras Zon e Optimus, relações com fornecedores de excelência em I&D, uma maior capacidade de investimento e maior entrega de experiências aos clientes, a operadora NOS apresentava uma elevada capacidade de lançamento de produtos e serviços mais atrativos, inovadores e diversificados, para além dos oferecidos pelas empresas concorrentes, reduzindo deste modo a procura de produtos substitutos. Para além disso, os custos de mudança são elevados, pelo que os clientes acabam por não ter incentivo à mudança.

A NOS apresentava uma maior solidez e projeção no mercado ao captar a maior base de clientes nos segmentos de STVS, BLF e BLM, através de uma maior grande de diferenciação, diminuindo a ameaça de produtos substitutos o que consequentemente aumenta os preços da empresa e consequentemente a rentabilidade.

6.4.3- Poder Negocial dos Clientes

Na sequência da fusão entre a operadora Zon e Optimus, foi instituída uma operadora voltada para os clientes de maior dimensão, promovendo continuamente oportunidades de negócios ao apresentar produtos e serviços inovadores e de maior qualidade aos clientes.

A aposta da NOS, em serviços convergentes, em resultado da complementariedade das duas empresas (Zon e Optimus) permitiu o crescimento da sua base de clientes, ultrapassando em 2014, momento após-fusão, 385 mil subscritores (NOS, 2014b). A NOS conseguiu ainda, posição significativa nos segmentos de STVS, BLF e BLM, pelo que os clientes não têm incentivo a aumentar o seu poder, perante uma empresa diferenciadora e com produtos de qualidade, não comprometendo os preços, custos e lucratividade da empresa.

A fidelização dos clientes à marca em resultado de serviços de excelência, e reduzido número de concorrentes no mercado com relevância, aumentou o poder negocial da operadora NOS, diminuindo consequentemente o poder negocial dos clientes do setor das telecomunicações, que por sua vez reflete em preços praticados mais altos e custos

menores para a operadora PT. Ainda, a complementariedade das empresas possibilita a redução dos custos da empresa e aumento de preços, concedendo à operadora maior rentabilidade.

6.4.4- Poder negocial dos Fornecedores

A relação entre fornecedores e as empresas é fundamental para a competitividade de uma empresa, uma vez que apresentam às empresas soluções de infraestruturas, serviços e conteúdos.

A NOS atua estabelecendo contato com vários fornecedores de conteúdos firmados em I&D, para que os seus clientes tenham acesso aos mais diversos conteúdos populares disponíveis no mercado. A operadora proporciona aos clientes a melhor experiência de telecomunicações através do melhor fornecimento de conteúdos o que lhe confere maiores oportunidades de desenvolvimento e crescimento no mercado. Estabeleceu acordos com canais de HD, SIC HD, SIC notícias HD, SIC radical HD, SIC Caras HD, SIC Mulher HD, Porto Canal HD, AMC HD, Crime + Investigation, Fine Living HD, o que confere à empresa liderança em produtos HD. A NOS possui ainda acordo de exclusividade com a TVI (TVI Reality), FOX International Channels Portugal, possibilitando o acesso aos consumidores dos melhores canais de FOX. Mantém ainda um acordo com a CM TV, RTP 4K, Sport TV e Dreamia.

A elevada importância dos fornecedores na distribuição de *inputs* para o posicionamento das empresas, eleva o seu poder negocial, aplicando custos elevados às empresas, reduzindo assim a sua rentabilidade. As empresas precisam de tal forma dos fornecedores e dos seus produtos que acabam por ceder a estas negociações, prejudicando a sua sustentabilidade.

Importa mencionar que a NOS, no dia 30 de março de 2016, conseguiu um acordo de transmissão dos jogos do Clube Sport Lisboa e Benfica pela Benfica TV, sendo anteriormente exclusivo da MEO (SAPO, 2016), colocando a operadora MEO numa situação vulnerável, uma vez que este conteúdo comprometia a escolha dos consumidores pela operadora MEO e não NOS.

6.4.5- Rivalidade

Num momento pós-fusão, a rivalidade sentida no mercado das telecomunicações diminuiu com o aumento da concentração de indústria. A baixa rivalidade sentida no mercado das telecomunicações é explicada pelo número reduzido de concorrentes e a posição significativa da operadora NOS no mercado. A NOS investe continuamente no lançamento de novos serviços e em infraestruturas potenciadoras. No ano de 2016, a NOS lança o serviço mais avançado de televisão, a UMA, alinhada ao lançamento da NOS Share, uma solução inovadora de Cloud. Além disso, a NOS é a única operadora com posição superior em áreas como futebol, música e cinema, permitindo assim a captação de maior rentabilidade no mercado nacional e internacional. Ainda, a operadora NOS beneficia de baixos custos comparativamente com os custos fixos elevados das empresas rivais.

Conclusão

A presente dissertação teve como principal objetivo responder às questões de investigação: em que medida a liberalização no mercado das telecomunicações iniciada nos EUA e forte convergência tecnológica pode afetar a concorrência no mercado das telecomunicações Portuguesas; Qual a estratégia adotada pelas empresas Zon e Optimus no mercado das telecomunicações perante este acontecimento?; Que fraquezas as empresas Zon e Optimus enfrentaram no mercado, e como se defenderam?; A estratégia adotada pelas empresas terá sido uma estratégia de sucesso e aprofundamento da posição competitiva?. Pode concluir-se que embora o ato de liberalização e desenvolvimento tecnológico tenha como promessa a promoção e encorajamento da concorrência, isto é, novos operadores tinham liberdade de entrar no mercado, oferecendo serviços e produtos no setor das telecomunicações, a lei acabou por não cumprir o objetivo de promoção concorrencial, exercendo em vez disso, preocupações legítimas nas empresas, nomeadamente Zon e Optimus, levando-as a implementar decisões estratégicas com objetivo de garantir a sua sustentabilidade no mercado. A racionalização da escolha de uma opção estratégica por parte das empresas foi tomada na presente dissertação com base no modelo conceptual das cinco forças de Porter, o que permite uma visão dinâmica da concorrência ao avaliar cada força e o seu impacto sobre a rentabilidade das empresas, à luz de princípios económicos.

À luz desta análise, observou-se uma posição significativa da operadora PT. O poder negocial dos clientes era reduzido, devido à forte fidelidade à marca PT, ao apresentar aos clientes produtos de excelência. Os parceiros que se associavam às empresas, no fornecimento de conteúdos essenciais para os clientes, exercem algum poder negocial, comprometendo a rentabilidade das empresas, ao apresentar custos de investimento elevados. Ao nível dos produtos de substituição, a operadora PT apresentava os melhores serviços, sendo detentora da maior fibra ótica e do serviço *triple play*. Ainda, a fraca capacidade de desenvolvimento de produtos atrativos para os clientes por parte da operadora Zon e Optimus, veio justificar o nível de substituição de produtos reduzido. Embora o setor das telecomunicações fosse atrativo, a ameaça de entrada de novos operadores era relativamente reduzida, devido à presença de uma empresa bem

solidificada no mercado, a PT. Por fim, evidenciava-se alguma rivalidade entre as operadoras, no momento em que as operadoras Zon e Optimus apresentavam produtos e serviços em segmentos onde a PT era pouco expressiva, comprometendo assim a rentabilidade da empresa, ao aumentar os seus custos perante preços mais baixos.

As empresas Zon e Optimus, em resposta à sua sustentabilidade no mercado e aumento da capacidade competitiva reagiram estrategicamente delineando as suas estratégias baseadas num processo de F&A, capaz de promover a sua competitividade. Para o autor Lubatkin (1989), a realização de F&A é uma estratégia com vista à mudança de posição da empresa de uma indústria no mercado.

Tanto quanto nos foi possível averiguar, o processo de F&A entre as duas empresas foi um caso de sucesso, fazendo emergir uma operadora com posição significativa no mercado das telecomunicações Portuguesas, a designada NOS.

Através da análise do modelo das cinco forças com auxílio da avaliação da cadeia de valor da nova empresa, permitiu-se concluir que o desenvolvimento de atividades específicas levou à criação de uma empresa voltada para os clientes com serviços mais inovadores, realizadas através de atividades científicas de I&D, com uma maior integração de infraestruturas. A complementariedade das empresas, permitiu a criação de um grupo de proposta de valor única, baseada numa estratégia única de liderança de diferenciação, oferecendo à comunidade em geral os melhores serviços de convergência, entretenimento e publicidade, com base nas fortes capacidades de qualidade, desempenho, disponibilidade e simplicidade. (Zon Optimus, 2013).

A fusão entre as duas empresas altera o impacto das forças concorrenciais, sendo desta vez favorável à marca NOS, principalmente ao nível negocial de clientes e de produtos de substituição, ao conceder à empresa a exploração de serviços *multiple play*, possibilitando a captação de um número elevado de subscritores ao longo da sua existência. Ainda, a estratégia adotada eliminou a ameaça à entrada e rivalidade entre as empresas ao criar uma indústria concentrada com um operador sólido e de maior dimensão. Porém, os fornecedores exercem algum poder negocial no mercado, ao elevar os custos de investimento na promoção de conteúdos mais diversificados. A captação de sinergias, permitiu ainda diminuição dos custos das empresas, na exploração dos seus serviços.

Posto isto, a empresa NOS, enfrentava um impacto pouco significativo sobre as forças: poder negocial dos clientes, produtos substitutos, ameaça à entrada e rivalidade, causando uma menor pressão sobre os preços e consequentemente sobre os custos da empresa. Porém, devido à importância dos *inputs* dos fornecedores para o crescimento da empresa, a empresa enfrentava um forte poder negocial dos fornecedores, o que segundo Porter (1980), comprometia a rentabilidade da empresa, na medida que quanto maior o poder negocial dos fornecedores, maiores serão os custos de produção.

Relativamente à PT, embora tivesse inicialmente as condições mais favoráveis à competição no mercado, deparou-se, nos últimos anos, com situações delicadas, colocando-se em situações de grande fragilidade, pelo que atualmente o mercado das telecomunicações em Portugal é constituído pela MEO, Grupo NOS, Vodafone e o Grupo Apax.

Posto isto, devido à situação vulnerável da operadora PT e embora a empresa NOS tenha registado um sucesso operacional, não alcançou um lucro médio alto, pelo que a rentabilidade média da indústria não foi sustentadamente superior. Consequentemente a empresa não alcançou vantagem competitiva em todos os segmentos de mercado, apesar da forte integração de atividades especializadas, eficientes e eficazes.

A principal limitação na concretização do presente estudo encontra-se inteiramente relacionada com a utilização unicamente de informação pública divulgada pelos sites institucionais das empresas, não tendo sido possível nenhum auxílio por parte de algum interveniente das empresas em análise, para a prestação de informação e dados elementares para as conclusões do presente estudo. Outro condicionamento refere-se ao tempo disponível para a realização da dissertação. Trabalhar e elaborar uma dissertação em simultâneo foi bastante stressante e cansativo.

Como sugestões de futuros estudos de investigação, consideramos importante conhecer o impacto das F&A sobre outras indústrias, o estudo de orientações legislativas a adotar, com o objetivo de fazer emergir a concorrência.

Referências

Adams, W. J e J. L. Yellen (1976), “Commodity Bundling and the Burden of Monopoly”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 90, Nº3, pp. 475-498.

Akdogu, E. (2009), “Gaining a competitive edge through acquisitions: Evidence from the telecommunications industry”, *Journal of Corporate Finance*, Vol. 15, Nº 1, pp. 99-112.

Andrade, G., M. Mitchell e E. Stafford (2001), “New Evidence and Perspectives on Mergers”, *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 15, Nº 2, pp. 103-120.

Bastardo, C. e A. R. Gomes (1989), *Fusões e Aquisições (M&A) - Uma abordagem de avaliação de empresas*, 1ª Edição. Lisboa: Texto Editora, Lda.

Baxter, P. e S. Jack (2008), “Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers”, *The Qualitative Report*, Vol. 13, Nº 4, pp. 544-559.

Benbasat, I., D. K. Goldstein e M. Mead (1987), “The Case Research Strategy in Studies of Information Systems”, *Journal MIS Quarterly*, Vol.11, Nº3, pp.369-386.

Besanko, D., D. Dranove, M. Shanley e S. Schaefer (2013), *Economics of Strategy*, 6ª Edição. Riven St Hoboken: Wiley E Sony, Inc.

Cabo, S. G., (2009), “Regulação e Concorrência no setor das Comunicações Electrónicas”, in Ferreira, E.P., Morais L. S., e Anastácio, G. (editores), *Regulação em Portugal: Novos Tempos, Novo Modelo?*, Coimbra, Almedina, pp. 207-277.

Chatterjee, S. (1986), “Types of Synergy and Economic Value: The Impact of Acquisitions on Merging and Rival Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 2, pp. 119-139.

Chatterjee, S. (2009), “The Keys to Successful Acquisition Programmes.” *Long Range Planning*, Vol. 42, Nº2, pp. 137-163.

Código das Sociedades Comerciais (2011). Coimbra, Edições Almedina, SA.

Decreto de Lei nº 40/95, de 15 de Fevereiro – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

Decreto de Lei nº 87/92, de 14 de Maio – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

Decreto de Lei nº 147/89, de 6 de Maio – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

Decreto de Lei nº 188/81, de 2 de Julho – Ministério das Finanças e do Plano, da Habitação e Obras Públicas e da Reforma Administrativa

Decreto de Lei nº 277/92, de 15 de Dezembro – Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

Decreto de Lei nº 283/99, de 23 de Agosto (Estatutos do ICP) - Ministério das Obras Públicas, Transportes e Comunicações

Decreto-Lei nº 48007, de 26 de Outubro de 1967 - Ministérios das Finanças e das Comunicações

Decreto de Lei nº 49368, de 10 de Novembro de 1969 - Ministério das Comunicações - Administração-Geral dos Correios, Telégrafos e Telefones

Depamphilis, D. (2011), *Mergers and Acquisitions Basics: All You Need to Know*. Oxford United Kingdom, Elsevier.

Diretiva 97/66/CE, de 15 de Dezembro de 1997– Diretiva 97/66/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 15 de Dezembro de 1997 relativa ao tratamento de dados pessoais e à protecção da privacidade no setor das telecomunicações

Diretiva 2002/19/CE, de 7 de Março de 2002 – Diretiva 2002/19/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 7 de Março de 2002 relativa ao acesso e interligação de redes de comunicações electrónicas e recursos conexos (diretiva acesso)

Diretiva 2002/20/CE, de 7 de Março de 2002 - Diretiva 2002/20/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 7 de Março de 2002 relativa à autorização de redes e serviços de comunicações electrónicas (diretiva autorização)

Diretiva 2002/21/CE, de 7 de Março de 2002 – Diretiva 2002/21/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 7 de Março de 2002 relativa a um quadro regulamentar comum para as redes e serviços de comunicações electrónicas (diretiva quadro)

Diretiva 2002/22/CE, de 7 de Março de 2002 – Diretiva 2002/21/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 7 de Março de 2002 relativa ao serviço universal e aos direitos dos utilizadores em matéria de redes e serviços de comunicações electrónicas (diretiva serviço universal)

Directiva 2002/58/CE, de 12 de Julho de 2002 –Diretiva 2002/58/CE do Parlamento Europeu e do Conselho de 12 de Julho de 2002 relativa ao tratamento de dados pessoais e à protecção da privacidade no setor das comunicações electrónicas (diretiva relativa à privacidade e às comunicações electrónicas)

Diretiva 2002/77/CE, de 16 de Setembro de 2002 - Diretiva 2002/77/CE da Comissão de 16 de Setembro de 2002 relativa à concorrência nos mercados de redes e serviços de comunicações electrónicas (Texto relevante para efeitos do EEE)

Eisenhardt, K.M. (1989), “Building Theories from Case Study Research.”, *The Academy of Management Review*, Vol. 14, Nº 4, pp.532-550.

Evens, T. e K. Donders (2016), “Mergers and acquisitions in TV broadcasting and distribution: Challenges for competition, industrial and media policy”, *Journal of Telematics and informatics*, Vol. 33, Nº 2, pp.674-682.

Gaughan, P. A. (2007), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, 4ª Edição. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Gulati, R. (1998), “Alliances and Networks.”, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, Nº 4, pp. 293-317.

Gupta, P. K. (2012), “Mergers and Acquisitions (M&A): The Strategic Concepts for the Nuptials of Corporate Sector”, *Innovative Journal of Business and Management*, Vol. 1, Nº 4, pp. 60-68.

Harford, J. (2005), “What drives merger waves?”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 77, Nº 3, pp. 529-560.

Ireland, R. D., M. A. Hitt, e D. Vaidyanath (2002), “Alliance Management as a Source of Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol. 28, Nº 3, 413-446.

Isoraite, M. (2009), “Importance of Strategic Alliances in Company`s Activity.”, *Intellectual Economics*, Vol.1, Nº 5, pp. 39-46.

Jensen, M. C. e R. S. Ruback (1983), “The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence”, *Journal of Financial Economics*, Vol. 11, Nº 1-4, pp. 5-50.

Kotler, P., e G. Armstrong (2012), *Principles of Marketing*, 14^o Edição. University of North Carolina. Pearson Prentice Hall.

Lehto, E. e P. Böckerman (2008), “Analysing the employment effects of mergers and acquisitions”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 68, Nº 1, pp. 112-124.

Lei nº 88/89, de 11 de Setembro – Lei de Bases de Estabelecimento, Gestão e Exploração das Infra-Estruturas e Serviços de Telecomunicações

Lei nº 91/97, de 1 de Agosto 1997- Lei de Bases de Telecomunicações

Lei nº 5/2004, de 10 de Fevereiro – Lei das Comunicações Electrónicas

Lubatkin, M. (1989), “Value-Creating Mergers: Fact or Folklore?”, *Academy of Management*, Vol. 2, Nº 4, pp. 295-302.

Magretta, J. (2012), *Michael Porter O Essencial sobre Estratégia Concorrência e Competitividade*, 1^a Edição. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.

OCDE (1999), *Regulatory Reform in the Telecommunications Industry: Regulatory reform in United States of America*. France. OCDE.

Papandropoulos, P. (2006), “Article 82: Tying and bundling – A half step forward?”, *Competition Law Insight, UK-London*, pp. 3-5.

Ponte, J. P. (2006), *Estudos de caso em educação matemática*. Lisboa. Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors with a new introduction*, 1^a Edição. New York, The Free Press.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance with a new introduction*, 1ª Edição. New York, Free Press.

Porter, M. (1990), “The Competitive Advantage of Nations”, *Harvard Business Review* 68, Nº 2 (March-April), pp. 73-93.

Porter, M. (1996), “What is Strategy?” *Harvard Business Review* 74, Nº6 (Novembro-Dezembro), pp.61-78.

Porter, M. (2008). “The Five Competitive Forces that Shape Strategy.”, *Harvard Business Review*, pp. 24-41.

Raquib, M. A., M. P. B. Musif e M. B. Mohamed (2003), “Strategic Issues Relating to Corporate Mergers and Acquisitions for Small and Medium Companies – A Thoughtful Analysis from the Viewpoint of Challenges of Changes”, *Asia Pacific Management Review*, Vol. 8, Nº 1, pp. 99-112.

Schonberger, V. M e M. Strasser (1999), “A Closer Look at Telecom Deregulation: The European Advantage”, *Harvard Journal of Law & Technology*, Vol. 12, Nº 3, pp.562-587.

Steger, U. e C. Kummer (2007), “Why Merger and Acquisition (M&A) Waves Reoccur – The Vicious Circle from Pressure to Failure”, *IMD Working Papers*, Nº 2007-11.

Tidd, J. (2001), “Innovation management in context environment, organization and performance.”, *International Journal of management reviews*, Vol. 3, Nº 3, pp.169-183.

Tsang, E. (1999), “A Preliminary Typology of Learning in International Strategic Alliances.”, *Journal of World Business*, Vol. 34, Nº 3, pp. 211-229.

Tseng, K.F. e B. Litman (1998), “The Impact of the Telecommunications Act of 1996 on the Merger of RBOCs and MSOs: Case Study: The Merger of US West and Continental Cablevision.”, *The Journal of Media Economics*, Vol. 11, N°3, pp.47-64.

Valente, H. (2005), *Fusões e Aquisições – Regulação e Finanças das Empresas*. Porto: Vida Económica.

Xu, Y. H, I. A. Wong e X. S. Tan (2016), “Exploring event bundling: The strategy and its impacts”, *Tourism Management*, Vol.52, pp.455-467.

Walter, G. A. e J. B. Barney (1990), “Management Objectives in Mergers and Acquisitions”, *Strategic Management Journal*, Vol. 11, N° 1, pp. 79-86.

Warf, B. (2003), “Mergers and Acquisitions in the Telecommunications Industry”, *Journal of Growth and Change*, Vol.34, N°3, pp.321-344.

Yin, R. K. (1981), “The Case Study Crisis: Some Answers”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, N° 1, pp. 58-65.

Yin, R. K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 2ª Edição. Porto Alegre, Editora: Bookmam.

Webgrafia

Adc (2007), *Autoridade da Concorrência condena PT Comunicações ao pagamento de uma coima de 38 milhões de euros por abuso de Posição Dominante*. Disponível em http://www.concorrenca.pt/vPT/Noticias_Eventos/Comunicados/Paginas/Comunicado_AdC_200713.aspx . Acedido em 20.07.2017.

Adc (2013), *Decisão de Não Oposição acompanhada da imposição de Condições e Obrigações da Autoridade da Concorrência*. Disponível em http://www.concorrenca.pt/vPT/Controlo_de_concentracoes/Decisoes/Paginas/pesquisa.aspx?pNumb=5&yearNot=2013&pag=1&doc=False . Acedido 19.04.2017.

Anacom (2008), *Entendimento do ICP-ANACOM sobre o spin-off da Zon Multimédia e o seu impacte ao nível das análises de mercado e obrigações delas decorrentes*. Disponível em https://www.anacom.pt/streaming/spinoff342008.pdf?contentId=569982&field=ATTACHED_FILE . Acedido 15.07.2017.

Anacom (2016), *Serviço de Distribuição de Sinais de Televisão por Subscrição, Informação Estatística. 3º Trimestre de 2016*. Disponível em https://www.anacom.pt/streaming/TVS3T16.pdf?contentId=1400531&field=ATTACHED_FILE . Acedido em 12.02.2017.

Anacom (2017a), *Livro Verde Relativo à Convergência dos setores das Telecomunicações, dos meios de Comunicação Social e das Tecnologias da informação e às suas implicações na Regulamentação*. Disponível em https://www.anacom.pt/streaming/livroverde.pdf?contentId=26202&field=ATTACHED_FILE . Acedido em 25.06.2017.

Anacom (2017b). Disponível em www.anacom.pt . Acedido em 05.07.2017.

CMVM (2013), *Projeto de Fusão por Incorporação*. Disponível em <http://www.cmvm.pt/pt/SDI/Emitentes/documents/1.%20projecto%20de%20fus%C3%A3o.pdf> . Acedido em 18.04.2017.

Comissão das Comunidades Europeias (1999), *Comunicação da Comissão ao Conselho, ao Parlamento Europeu, ao Comité Económico e Social e ao Comité das Regiões, Para um novo quadro das infra-estruturas das comunicações electrónicas e serviços conexos, Análise das Comunicações 1999*. Disponível em <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:51999DC0539&from=PT> . Acedido em 03.01.2017.

Esquerda Net (2012), *CGD vende ZON à filha do Presidente de Angola*. Disponível em <http://www.esquerda.net/artigo/cgd-vende-zon-%C3%A0-filha-do-presidente-de-angola/23542> . Acedido em 22.12.2016.

Esquerda Net (2014), *Rioforte: a história do “desfalque” que afundou a PT*. Disponível em <http://www.esquerda.net/dossier/rioforte-historia-do-desfalque-que-afundou-pt/34529> . Acedido em 16.06.2017.

Expresso (2013), *Fusão aperta com Concorrência*. Disponível em <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/fusao-aperta-com-concorrencia=f789320> . Acedido 3.01.2017.

Jornal de Negócios (2008), *Lançamento de uma nova “box” com impacto positivo na Zon*. Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/lancamento_de_nova_box_com_impacto_positivo_na_zon . Acedido em 22.12.2016.

Jornal de Negócios (2011), *Zon lança App Zon Phone para iPhone e iPad*. Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/zon-lanccedila-app-zon-phone-para-iphone-e-ipad> . Acedido em 22.12.2016.

Jornal de Negócios (2012), *O Noivado da Zon e Sonaecom é falado há cinco anos. O casamento está para breve?* Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/o_noivado_da_zon_e_sonaecom_eac ute_falado_haacute_cinco_anos_o_casamento_estaacute_para_breve . Acedido em 23.12.2016.

Jornal de Negócios (2013a), *Projeto de Fusão Zon Optimus aprovado pelas administrações.* Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/projecto_de_fusao_zon_optimus_aprovado_pelas_administracoes. Acedido em 3.01.2017.

Jornal de Negócios (2013b), *Fusão Zon- Optimus já foi notificada à Autoridade da Concorrência.* Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/fusao-zon-optimus/detalhe/fusao_zon_optimus_ja_foi_notificada_a_autoridade_da_concorrencia. Acedido em 3.01.2017.

Jornal de Negócios (2013c), *Zon Optimus Nasce Hoje.* Disponível em http://financeira.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/fusao-zon-optimus/detalhe/zon_optimus_nasce_hoje . Acedido em 3.01.2017.

Jornal de Negócios (2013d), *Miguel Almeida está eleito presidente da Zon Optimus.* Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/fusao-zon-optimus/detalhe/miguel-almeida-esta-eleito-presidente-da-zon-optimus>. Acedido em 03.01.2017.

Jornal de Negócios (2014a), *Miguel Almeida: “Hoje nasce um novo Operador”* Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/miguel-almeida-hoje-nasce-um-novo-operador>. Acedido em 3.01.2017.

Jornal de Negócios (2017), *Marcas PT e Meo vão desaparecer. Altice passa a marca global*. Disponível em <http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/telecomunicacoes/detalhe/marcas-pt-e-meo-vao-desaparecer-altice-passa-a-marca-global> . Acedido em 11.08.2017.

NOS (2014a), *Relatório e Contas Consolidadas Primeiro Semestre 2014*. Disponível em <http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/MR%201H14%20Portugues.pdf> . Acedido em 01.06.2017.

NOS (2014b), *Relatório e Contas 2014*. Disponível em http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/NOS_RC_2014_POR.pdf . Acedido em 03.09.2017.

NOS (2016), *Relatório e Contas '16*. Disponível em http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/FY16_RelatorioContas_PT.pdf . Acedido em 03.09.2017.

NOS (2017a). Disponível em <http://www.nos.pt/> . Acedido em 06.07.2017.

NOS (2017b), *Empreendedorismo Cadeia de valor*. Disponível em <http://www.nos.pt/empresas/repositorio-informacao/criar-uma-empresa/guias-teoricos/Pages/cadeia-de-valores.aspx>. Acedido em 03.09.2017.

NOS (2017c), *Otimização de infraestruturas: Fator chave para manter as organizações mais preparadas para o futuro*. Disponível em <http://www.nos.pt/empresas/corporate/desafios/Pages/otimizacao-de-infraestruturas.aspx> . Acedido em 03.09.2017

Optimus (2017), *História da Optimus Conheça a história da empresa*. Disponível em <http://www.nos.pt/institucional/PT/sobre-a-nos/quem-somos/Paginas/historia-optimus.aspx> . Acedido em 23.12.2016.

Pharol (2017). Disponível em <http://pharol.pt/pt-pt> . Acedido em 15.05.2017.

Portugal Telecom (2006), *Portugal Telecom Relatório e Contas Consolidadas_2006*. Disponível em <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC13591.pdf> . Acedido em 14.05.2016.

Portugal Telecom (2012), *Relatório e Contas Consolidadas 2012*. Disponível em http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2012/04_Abril/RCC_VP_Online1.pdf . Acedido em 15.05.2017.

Portugal Telecom (2013), *Relatório e Contas Consolidadas 2013*. Disponível em http://conteudos.pharol.pt/Documents/PT/Relatorios/2013/02_Fevereiro/140521RCCPortFINALbaixaresol.pdf . Acedido em 15.05.2017.

Público (2012), *Fusão entre Zon e Optimus entra na Fase de negociações*. Disponível em <http://www.publico.pt/economia/jornal/fusao-entre-zon-e-optimus-entra-na-fase-de-negociacoes-25783561> . Acedido em 04.01.2017.

Público (2013a), *CMVM confirma a dispensa de OPA na fusão entre Zon e Optimus* Disponível em <https://www.publico.pt/2013/04/19/economia/noticia/cmvm-confirma-dispensa-de-opa-na-fusao-entre-zon-e-optimus-1591855> . Acedido em 04.01.2017.

Público (2013b), *Regulador dos media favorável à fusão entre Zon Optimus*. Disponível em <https://www.publico.pt/2013/03/06/economia/noticia/regulador-dos-media-favoravel-a-fusao-entre-zon-e-optimus-1586829> . Acedido em 04.01.2017.

Público (2013c), *Anacom deu luz verde à fusão entre Zon e a Optimus*. Disponível em <https://www.publico.pt/2013/04/11/economia/noticia/anacom-deu-luz-verde-a-fusao-entre-a-zon-e-a-optimus-1590867>. Acedido em 04.01.2017.

Público (2013d), *Fusão entre Zon e Optimus com luz verde da Autoridade da Concorrência*. Disponível em <https://www.publico.pt/2013/07/30/economia/noticia/fusao-entre-zon-e-optimus-com-luz-verde-da-autoridade-da-concorrenca-1601787>. Acedido em 04.01.2017.

Sapo (2016), *Jogos do benfica continuam a ser transmitidos pela Benfica TV*. Disponível em http://rr.sapo.pt/noticia/55379/jogos_do_benfica_continuam_a_ser_transmitidos_pela_benfica_tv. Acedido em 29.07.2017.

Sonaecom (2013), *Relatório E Contas IS13*. Disponível em <http://other.static.sonae.com/2014/07/31/RC1S13PORT/RC1S13PORT.pdf?download=1>. Acedido em 22.07.2017.

Telecom (2017). Disponível em <https://www.telecom.pt/pt-pt>. Acedido em 15.05.2017.

The Sherman Act (2017), *The Sherman Antitrust Act (1980)*. Disponível em <http://euro.ecom.cmu.edu/program/law/08-732/Antitrust/ShermanAct.pdf>. Acedido em 15.07.2017.

TVI24 (2007), *Anacom aprova transmissão de direitos na fusão Novis/Optimus*. Disponível em <http://www.tvi24.iol.pt/sonaecom/media-e-comunicacoes/anacom-aprova-transmissao-de-direitos-na-fusao-novis-optimus>. Acedido em 06.01.2017.

TVI24 (2010), *PT vai ser obrigada a abrir rede de fibra óptica a concorrentes*. Disponível em <http://www.tvi24.iol.pt/economia/negocios/pt-vai-ser-obrigada-a-abrir-rede-de-fibra-optica-a-concorrentes>. Acedido a 06.07.2017.

Zon Multimédia (2007), *Zon Multimédia Relatório de Gestão Consolidado 2007*. Disponível em https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/20080404_MRFY2007ConsolidadoVersaoPortuguesa.pdf . Acedido em 16.06.2017.

Zon Multimédia (2013), *Relatório E Contas Consolidadas Primeiro Semestre de 2013*. Disponível em <https://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/MR%201H13%20Portugues.pdf>. Acedido em 16.06.2017.

Zon Optimus (2013), *Relatório & Contas 2013*. Disponível em http://www.nos.pt/institucional/Documents/Reportes%20Financeiros/ZONOPTIMUS_RC13_PORTUGUES.pdf. Acedido em 15.07.2017.

ZAP (2016), *Fusão PT-OI*. Disponível em <https://zap.uei.pt/thread/fusao-pt-oi> Acedido em 07.07.2016.